

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

3

2024

markenartikel



KI & Nachhaltigkeit

Die Zukunft des Packagings

Best Brands: Nivea, Nike,
L'Oréal und Dyson vorn

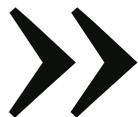
Europawahl: Axel Voss, CDU, und
Svenja Hahn, FDP, im Interview

Koro: Im Benchmark
einen Mehrwert bieten

AUF 200 JAHRE FRISCHES VELTINS.

Erfrischend anders. Aus guter Tradition.





Das Wertegerüst einer demokratischen Gesellschaft fußt auf der Freiheit.

Franz-Olaf Kallerhoff, Markenverband

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Führung von Unternehmen und Marken stellt angesichts der gegenwärtigen Polykrisen-Situation und dem rasanten Wandel durch die Digitalisierung eine Herausforderung dar, für die es keine Blaupausen-Lösungen gibt. Die Entwicklung geeigneter Strategien wird zudem noch dadurch erschwert, dass es derzeit seitens der politischen Instanzen keinerlei verlässliche Leitplanken für die kommenden zwei Jahre gibt. Das Europäische Parlament und die Europäische Kommission werden erst im Herbst 2024 ihre volle Arbeitsfähigkeit wieder erlangen und einige Monate brauchen, um Strategien zu entwickeln bzw. zu verabschieden. Die ohnehin schon stark eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Bundesregierung dürfte spätestens ab Anfang 2025 dem Wahlkampfmodus untergeordnet werden.

In einem so komplexen Umfeld können sich Marken bei der Entwicklung von Strategien nur an den eigenen Werten sowie am Wertegerüst einer demokratischen Gesellschaft orientieren. Franz-Olaf Kallerhoff, Präsident des Markenverbandes, hat bei der Verleihung der Best Brands 2024 noch einmal hervorgehoben, dass das Wertegerüst einer demokratischen Gesellschaft auf der Freiheit fußt. Damit ist die individuelle Freiheit ebenso gemeint wie die unternehmerische Freiheit und die Freiheit von Gemeinschaften. Dafür und darum gilt es zu kämpfen und Haltung zu zeigen.

Der Markenverband und die von ihm vertretenen Marken treten für diese Freiheit, für Vielfalt und Wohlstand ein. Sie tragen ihre Überzeugung nach außen und teilen ihre Werte mit ihren Konsumenten und mit der Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland.

Einen erfolgreichen Start in den Frühling, einen guten Geschäftsverlauf sowie eine aufschlussreiche Lektüre im Namen des gesamten *markenartikel*-Teams wünscht

Peter Strahlendorf
Chefredakteur





THINK OUTSIDE THE BOX FOR A GREENER FUTURE

12

NEWS

- 6 Nachhaltiges Packaging gefragt**
 Unternehmen tun sich schwer, die Digitalisierung zu bewältigen
 Social-Media-Nutzung in Deutschland sinkt
 Testimonials: Passung und Glaubwürdigkeit zählen
 Marken sollen Lösungen zur Erleichterung des Alltags anbieten
 Unternehmen erwarten erhöhte Nachfrage nach veganen Produkten
 Das sind die meistausgezeichnete Healthcare-Arbeiten 2023
 Digitalisierung: Arbeitnehmer befürchten Jobwegfall
 Kilians Markenlexikon

PACKAGING DER ZUKUNFT

- 12 VERPACKUNG** – Viele Themen treiben Unternehmen beim Packaging um. Markenverantwortliche bei Henkel, Beiersdorf, Dr. Beckmann, Stabilo und Mondelez sagen, wo sie anpacken
- 18 MEHR WOW** – Verpackungen können über anlassbezogene Ansprache einen schnellen Zugang zum Kunden schaffen
- 21 TRENDS** – Die Anforderungen an das Packaging sind hoch. Optisch und haptisch ansprechend soll es sein – und möglichst nachhaltig. Verantwortliche bei Metsä Board, Peter Schmidt und STI sagen, wie das gelingt
- 24 KOMMUNIKATION** – Ab 2027 wird der EAN-Code durch QR-Codes ersetzt. Diese bieten dem Marketing neue Ansatzpunkte



34

MARKENFÜHRUNG

- 26 BEST BRANDS I** – Franz-Olaf Kallerhoff, Markenverband, über Marken als Vertrauensanker und Orientierungspunkt
- 28 BEST BRANDS II** – L'Oréal, Nike, Dyson und Nivea sind die Best Brands 2024. Was sie besonders macht, erläutern Serviceplan-Chef Florian Haller und GfK-Chef Michael Müller
- 34 KORO** – Das Start-up hat das Sortiment ausgebaut und verkauft nicht mehr nur Aufstriche, Nüsse und Co. in Großpackungen, sondern auch Snacks

BEST
BRANDS

26



38

- 38 EUROPAWAHL I – Die FDP-Abgeordnete Svenja Hahn über ihre Ideen und Pläne für Europa
- 42 EUROPAWAHL II – Der CDU-Abgeordneten Axel Voss über seine Ideen und Pläne für Europa
- 46 BRAND SLAM – Werbespots müssen nicht unbedingt realistisch sein, sondern einer versteckten Logik folgen, die berührt
- 48 BRÜCKENBAU MARKE – KI: Booster für die Markenarbeit?
- 50 PURPOSE – Was macht einen wirkungsvollen Purpose aus?
- 53 LESSONS LEARNED – Produktversprechen wirksam inszenieren
- 54 3 FRAGEN AN – Reem Alabali-Radovan, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
- 56 STRATEGIC FORESIGHT – Wie können Entscheider heute eine robuste Zukunftsstrategie entwickeln, die den langfristigen Erfolg einer Marke sichert?
- 59 DURCHSTARTEN – Das Start-up Stur will langlebige Designklassiker für die Küche schaffen
- 62 ZUKUNFTSFÄHIG – Produkt- und Markenerfolg sind planbar

RECHT

- 66 LUXUSMARKEN – Wann können sich Markeninhaber dagegen wehren, dass ihre Produkte bei Discountern verkauft werden?

SERVICE

- 70 PERSONEN
- 72 EVENTS VORSCHAU – Best Brands / JOM Media Bytes / GWA Neujahrsempfang
- 74 VORSCHAU / IMPRESSUM



Täglich News auf
markenartikel-magazin.de



Folgen Sie uns auf
LinkedIn



markenartikel mobil
als App

Nachhaltiges Packaging gefragt

61 Prozent der Verbraucher hierzulande halten Verpackungen für nachhaltig, wenn sie aus recycelbaren und biologisch abbaubaren Materialien hergestellt wurden. Im Vergleich zu den Vorjahren hat auch die Relevanz des CO₂-Fußabdrucks zugenommen. Bereits für 33 Prozent gehen nachhaltige Verpackungen mit einer guten CO₂-Bilanz einher. Das zeigt die *Sustainable-Product-Packaging*-Studie der Strategieberatung Simon-Kucher, Köln. Sie wurde im Juni 2023 in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Yougov durchgeführt. 2.086 Konsumenten in Deutschland wurden zu ihrer Einstellung und Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Verpackungen befragt.

62 %

der Verbraucher sind bereit, für nachhaltig verpackte Produkte mehr zu bezahlen

Nachhaltig Verpacktes darf mehr kosten

Die Zahlungsbereitschaft ist laut der Analyse nach wie vor hoch: 62 Prozent der Konsumenten sind bereit, für nachhaltig verpackte Produkte mehr zu bezahlen. Bis zu sieben Prozent darf ein Produkt demnach mehr kosten, wenn es nachhaltig verpackt ist. Aber die Entwicklung ist rückläufig. »Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der Verbraucher, die bereit sind, für nachhaltige Verpackungen mehr zu bezahlen, gesunken«, sagt Dr. Daniel Bornemann von Simon-Kucher. »Das könnte daran lie-



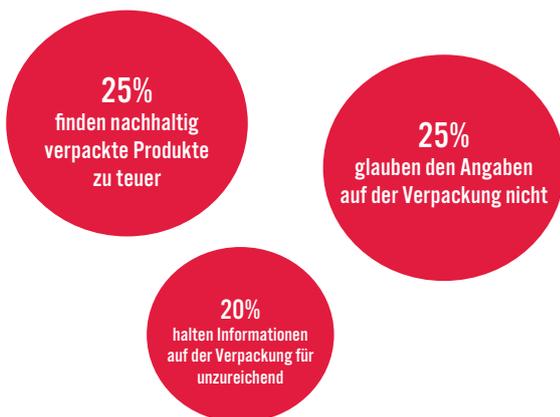
gen, dass nachhaltige Verpackungen immer mehr zum Standard werden und von den Verbraucher erwartet werden. Unternehmen sollten daher schnell handeln und ihre Produkte den Erwartungen der Kund:innen anpassen.«

Konsumenten sind skeptisch

Die Gründe, die gegen den Kauf nachhaltig verpackter Produkte sprechen, sind laut der Meldung vielfältig. So geben 25 Prozent der Befragten an, dass ihnen nachhaltig verpackte Produkte schlicht zu teuer sind. Ein weiterer Grund ist Skepsis: 25 Prozent glauben den Angaben hinsichtlich Nachhaltigkeit auf den Verpackungen nicht. 22 Prozent halten die Informationen auf den Verpackungen für unzureichend. »Beim Thema Nachhaltigkeit wird viel Greenwashing betrieben. Das fällt Kund:innen negativ auf und weckt Misstrauen«, sagt Stephanie Sparber, Senior Director bei Simon-Kucher. »Verpackungsunternehmen sollten daher darauf achten, dass die Angaben zur Nachhaltigkeit schlüssig und vollständig kommuniziert werden können. So wird der Mehrwert für Verbraucher:innen auf den ersten Blick deutlich.«

Für 38 Prozent der Befragten haben aktuelle wirtschaftliche Ereignisse wie Inflation oder Energiekrise keinen Einfluss auf ihr Kaufverhalten. Sie legen weiterhin Wert auf nachhaltige Verpackungen. 27 Prozent gaben sogar an, noch stärker auf nachhaltige Verpackungen zu achten. ■

Darum werden nachhaltige Verpackungen nicht gekauft



Unternehmen tun sich schwer, die Digitalisierung zu bewältigen

Sieben von zehn Unternehmen spüren, dass durch die Digitalisierung Wettbewerber aus der IT- und Internet-Branche (69 %) sowie aus anderen Bereichen (70 %) auf ihren Markt drängen. Im vergangenen Jahr waren es 62 bzw. 59 Prozent. Gleichzeitig berichten 48 Prozent von Problemen bei der Digitalisierung (2023: 39 %). Das sind Ergebnisse einer Befragung von 606 Unternehmen ab 20 Beschäftigten in Deutschland im Auftrag des Digitalverbands Bitkom, Berlin, die zwischen Ende November 2023 und Ende Januar 2024 stattfand. Demnach haben 91 Prozent der Unternehmen eine Digitalstrategie, 93 Prozent setzen in einzelnen Bereichen Digitalprojekte um und 37 Prozent sehen sich als Vorreiter bei der Digitalisierung.

Praktisch alle Unternehmen (98 %) sehen eine große Bedeutung von

82 %

sagen, dass KI eine große Bedeutung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit hat

Datenanalysen für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, aber nur 37 Prozent nutzen Big Data bereits, immerhin 48 Prozent diskutieren darüber oder planen den Einsatz. Dem Internet of Things messen 93 Prozent große Bedeutung zu, aber nur 30 Prozent nutzen es, 54 Prozent sind in der Diskussions- oder Planungsphase. Am geringsten fällt die Diskrepanz zwischen allgemeiner Einschätzung und Umsetzung bei Virtual und Augmented Reality aus: Hier sehen 60 Prozent der Unternehmen eine große Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, 29 Prozent nutzen die Technologie und 31 Prozent

planen oder diskutieren den Einsatz. KI hat für 82 Prozent eine große Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, aber nur 13 Prozent setzen sie ein, 33 Prozent planen es oder diskutieren darüber. ■

Social-Media-Nutzung in Deutschland sinkt

Die Social-Media-Nutzung in Deutschland sinkt leicht: 81,4 Prozent (67,8 Mio.) der Menschen in Deutschland nutzen regelmäßig soziale Medien – etwa 4,4 Prozent weniger Nutzer als im Vorjahr (70,9 Mio.). Eine Stunde und 39 Minuten verbringen deutsche Internetnutzer derzeit im Durchschnitt pro Tag in sozialen Netzwerken. Das sind zwei Minuten weniger als im Vorjahr. Diese Zahlen liefert der *Report Digital 2024* der Kreativagentur We Are Social Deutschland, München, und des SaaS-Unternehmens Meltwater, Berlin. Tiktok ist und bleibt demnach die beliebteste Social-App. Deutsche

Nutzer verbringen auf dem Kurzvideo-Portal des chinesischen Technologieunternehmens Bytedance durchschnittlich 37,38 Stunden pro Monat. Zwar sind Metas Plattformen wie WhatsApp (84,7 %), Instagram (61,9 %) und Facebook (60,2 %) immer noch die am meisten genutzten sozialen Netzwerke in Deutschland, sind aber in Sachen Verweildauer keine Konkurrenz für den Riesen aus China: Auf Facebook verbringen die Nutzer elf Stunden und 24 Minuten, auf Instagram durchschnittlich 10,45 Stunden und auf WhatsApp monatlich rund neun Stunden und sieben Minuten. ■



Testimonials: Passung und Glaubwürdigkeit zählen

Viele Marken binden Prominente in ihr Marketing ein – häufig mit dem Ziel, Aufmerksamkeit zu generieren und emotionale Nähe zu Konsumenten herzustellen. Eine hohe Bekanntheit und Sympathie der Testimonials führen aber nicht automatisch zu einer positiven Markenwahrnehmung, zeigt eine Untersuchung des Marktforschungsinstituts MediaAnalyzer, Hamburg. Eine viel größere Rolle spielen die Passung zwischen Promi und Marke sowie die Glaubwürdigkeit der Werbebotschaft.

MediaAnalyzer führte die Studie mit zwölf Spots unterschiedlicher Marken und über 600 Interviews durch, um die verbalen und nonverbalen Auswirkungen von Werbung mit Prominenten zu messen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es nur in wenigen Fällen eine deutliche positive Korrelation zwischen der Sympathie für den Prominenten und der Verbesserung des Markenbilds gibt.

Zum Beispiel verzeichnete Obi mit der Fußballerin Lena Oberdorf, die eine hohe Sympathiebewertung von 56 Prozent erhielt, eine Verbesserung des Markenbilds von 36 Prozent. Es gab zudem verschiedene Fälle, in denen trotz einer hohen Sympathie für den Prominenten keine signifikante Verbesserung des Markenbilds festgestellt wurde. So hatte LeGer mit Model Lena Gercke eine Sympathiewertung von 39 Prozent, aber die Verbesserung des Markenbilds lag nur bei 22 Prozent. Umgekehrt führt geringe Sympathie nicht automatisch zu geringerer Verbesserung: Bei Aldi und dem Influencer Jeremy Fragrance zeigte sich trotz einer relativ geringen Sympathiewertung von 16 Prozent eine Verbesserung des Markenbilds um 31 Prozent. ■

Marken, die Lösungen zur Erleichterung des Alltags anbieten, gewinnen

57 Prozent der Menschen in Deutschland schätzen die Vielzahl der Optionen, die das moderne Leben bereithält, wollen an möglichst vielen davon teilhaben und keine Gelegenheit verpassen. Gleichwohl empfinden aber auch 56 Prozent ihr Leben als zu hektisch und sehnen sich nach ruhigen Momenten. Weiter beklagen 72 Prozent ständig steigende Erwartungen an sich selbst. In Summe fühlen sich die Menschen überfordert. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie *Simplify my Life* von OMD, für die die Mediaagentur im Januar 2024 insgesamt 500 Erwachsene im Alter von 18 bis 59 Jahren in Deutschland befragt hat.

Demnach sehnen sich 57 Prozent nach Erleichterungen für ihren Alltag. 52 Prozent erwarten hier laut der Studie, dass Marken nützliche Lösungen zur Erleichterung des Alltags anbieten. Marken bauen mit entsprechenden Angeboten aber nicht nur einen weiteren Kontaktpunkt zu ihren Zielgruppen auf, sie werden für 44 Prozent der Befragten sympathischer, stärken nachhaltig die Beziehung zwischen Marke und Konsumenten (40 %) und werden beim Kauf stärker in Betracht gezogen (40 %). Es gibt aber auch Barrieren: So befürchtet jeder zweite Befragte, bei der Nutzung solcher Dienste zu viele persönliche Daten von sich preiszugeben. ■

Unternehmen erwarten erhöhte Nachfrage nach veganen Produkten

Mehr als 1,5 Millionen Menschen weltweit ernährten sich laut Statista 2023 vegan. Viele weitere sind neugierig – und werden durch Organisationen und Unternehmen jährlich dazu angeregt, die Ernährungsweise auszuprobieren – insbesondere im Januar, im Rahmen des Aktionsmonats *Veganuary*. Auch viele Marketer ergreifen dann die Chance, ihre Produkte zu inszenieren. *markenartikel-magazin.de* hat nachgefragt: Welche Entwicklung erwarten die Unternehmen Dr. Oetker, Iglo, Alpro, Planted und Bonduelle in puncto Veganismus in den kommenden Jahren? Welche Aktionen setzten die Firmen um?

Iglo hat beispielsweise eigens eine Fantasiefigur für die Kampagnen zum *Veganuary* kreiert: »Viele Menschen greifen im Alltag oft auf Altbewährtes zurück und halten sich an liebgewonnenen Essgewohnheiten fest. Dieses innere Gewohnheitstier nimmt Iglo zum *Veganuary* an die Hand und hat mit einer aufmerksamkeitsstarken, integrierten Kampagne dazu aufgerufen, die vielfältige, pflanzliche Produktwelt zu entdecken«, erklärt Kirsten Strey, Cluster Marketing Director DACH. Das Unternehmen mit Sitz in Hamburg stellte dafür den *Veganosaurus* »Greeny« und seinen skeptischen *Sidekick*, das »Gewohnheitstier«, in den Mittelpunkt der Kommunikation.

Auch die anderen Marken nutzen den Zeitraum, um sich klar zu positionieren: »Der *Veganuary* ist für Alpro mehr als nur ein Aktionsmonat – er spiegelt unsere tief verwurzelte Verbundenheit zu einer pflanzlichen bzw. flexitarischen und bewussten Lebensweise wider«, sagt Christine Borghardt, Category Director Plant-Based DACH bei Danone. Auch Planted liegt die Bedeutung des Aktionsmonats am Herzen, betont Pascal Bieri, Mitgründer des Unternehmens, das pflanzliche Alternativen zu Fleisch herstellt. Um Fleischesser zum Umstieg zu bewegen, sei es jetzt essenziell, »besseres Fleisch als Tiere« herzustellen. »Wir sind überzeugt, dass die Nachfrage nach pflanzlichen Alternativen weiter steigen wird und die pflanzliche Ernährung in den nächsten Jahren zum 'New Normal' werden wird«, erklärt Borghardt.

Mehr über weitere Aktionen der Unternehmen und inwiefern die Marke von dem Engagement profitiert, lesen Sie in unserer Online-Serie. ■



Top 5 der im Februar am häufigsten geklickten News

1. Das sagen die Schokoladenkonzerne zu Tony's vergleichender Kampagne tinyurl.com/4dt3ezp7
2. Goodbye Galeria – der ideale Moment für Handel und Marke? tinyurl.com/4uh5ajhn
3. Rauch will mit neuem Getränk »Evil+Juice« GenZ ansprechen tinyurl.com/v5zv7fyh
4. Cosnova launcht neue Marke und startet mit Gesichtspflege tinyurl.com/yt56625a
5. Ritter übernimmt Distribution und Verkauf der Nature-Valley-Riegel tinyurl.com/yc63kabv

Täglich News auf www.markenartikel-magazin.de

Das sind die meistausgezeichneten Healthcare-Arbeit 2023

Das Fachmagazin *Healthcare Marketing*, das wie *markenartikel* im Hamburger New Business Verlag erscheint, hat wieder sein jährliches Kreativ-Ranking der Kampagnen und Agenturen im Gesundheitsmarkt veröffentlicht. Das Ranking basiert auf den Ergebnissen der Agenturen bei insgesamt 18 nationalen und internationalen Wettbewerben, in denen sie für ihre kreativen Leistungen mit Preisen ausgezeichnet wurden. Darunter befinden sich rein auf Healthcare ausgerichtete Preise sowie Wettbewerbe, die auch Gesundheitseinrichtungen prämiieren.

Zu den meistausgezeichneten Healthcare-Arbeiten bei Kreativ-Wettbewerben im Jahr 2023 gehört die Awareness-Kampagne 'Ein Griff ist die beste Verteidigung' für Borussia Dortmund (Agentur: Accenture Song). Ebenfalls vielfach prämiert wurde die Weiterentwicklung



der Dot-Serie 'Dot.Pad. The first smart tactile graphics display' (Agentur: Serviceplan, Auftraggeber: Dot Inc). Und auch die Dachmarkenkampagne 'Willkommen in Acid Town' für Talcid, ein Arzneimittel gegen Sodbrennen von Bayer Vital, wurde mehrfach ausgezeichnet (Agentur: Peix). Beim Ranking der Agenturen steht die Serviceplan Group erneut an der Spitze des Kreativ-Rankings und holt sich den Titel als kreativste Healthcare-Agentur 2023. 145 Preise und umgerechnet 3.561 Kreativpunkte katapultieren die Münchner auf Rang 1. Die Stuttgarter Werbeschmiede Schmittgall Health landet mit 2.272 Punkten und 79 Auszeichnungen auf Rang 2. Erstmals einen Platz auf dem Treppchen sichert sich Cake. Die inhabergeführte Agentur konnte ihren Punktestand gegenüber dem Vorjahr mehr als verdreifachen. Die vollständige Bestenliste ist auf healthcaremarketing.eu/ranking einzusehen. ■



Digitalisierung: Arbeitnehmer befürchten Jobwegfall

Jeder Dritte nutzt hierzulande KI-Dienste, doch der kompetente Umgang fällt vielen noch schwer. Das zeigt der *D21-Digital-Index* der Initiative D21. Der Großteil der Menschen in Deutschland hat demnach an der digitalen Welt teil und kann ihre Möglichkeiten selbstbestimmt für sich nutzen: Der Digital-Index-Wert liegt bei 58 von 100 Punkten (+1 zum Vorjahr). Jedoch sinkt die Resilienz, also die Fähigkeit, zukünftig mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten. Es gibt zwei Lager: diejenigen, die der Digitalisierung eher skeptisch bis distanziert gegenüberstehen (52%) und diejenigen, die ihr eher offen und optimistisch entgegenblicken (47%).

52 %

stehen der Digitalisierung eher skeptisch bis distanziert gegenüber

76 Prozent der Berufstätigen gehen davon aus, dass die Veränderungen durch die Digitalisierung bis 2035 auch zum Wegfall von Tätigkeiten oder ganzen Berufen führen werden. Dass dies den eigenen Job betreffen könnte, glauben allerdings nur 23 Prozent. 43 Prozent sehen die Unternehmen in der Pflicht, ihre Mitarbeitenden durch Weiterbildungen auf die Anforderungen des digitalen Wandels vorzubereiten. Pessimistischer als noch im Vorjahr blicken die Berufstätigen auf die Maßnahmen, die in der eigenen Organisation ergriffen werden, um mit dem digitalen Wandel mitzuhalten. Nur noch 54 Prozent glauben, dass diese ausreichen werden. ■

Kilians Markenlexikon

Prof. Dr. Karsten Kilian, Initiator des Markenportals *Markenlexikon.com* erläutert exklusiv für Sie besonders aktuelle Markenbegriffe. Dieses Mal:

Purpose Posing

bezeichnet eine Verhaltensweise von Unternehmen, die ein Purpose-Statement präsentieren, das gut klingt, aber nicht ernsthaft gelebt wird oder gelebt werden kann, weil es unrealistisch ist. Der Purpose wirkt gekünstelt und aufgesetzt und kann deshalb leicht als Pose entlarvt werden. Es handelt sich um ein unnatürliches Statement, das auf eine bestimmte Wirkung bei den Interessengruppen, insbesondere den Mitarbeitern und Kunden, abzielt, dem aber unternehmensbezogen die Substanz fehlt, um tatsächlich sinnstiftend sein zu können. Anstelle einer Daseinsberechtigung wird der Purpose als Pose zum schönen Schein, zum Blendwerk und zur bloßen Illusion eines höheren Unternehmenszwecks. Vielfach sind derartige Statements so weit weg von der Realität, dass sie leicht zu erkennen sind. ■



■ Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Markenportal *Markenlexikon.com* aufgebaut. Er leitet den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und berät Unternehmen in Fragen der Markenführung.

Packaging für die Zukunft

Nachhaltigkeit ist und bleibt ein zentrales Thema beim Packaging. Gleichzeitig soll die Verpackung den Inhalt schützen sowie als Informationsträger und Markenbotschafter dienen. Künstliche Intelligenz gewinnt dabei auch bei der Entwicklung der Verpackungen an Relevanz.





Nachhaltig neu ansetzen

Rezyklate, Recycling, Refill-Konzepte und mehr – viele Themen treiben Unternehmen aktuell beim Thema Packaging um. Markenverantwortliche bei Henkel, Beiersdorf, Dr. Beckmann, Stabilo und Mondelez sagen, wo sie jetzt anpacken.

markenartikel: Im Januar 2024 hat das offizielle Tri-log-Verfahren zur neuen Verpackungsverordnung begonnen. Anfang März gab es eine erste Einigung von Unterhändlern des EU-Parlaments und der EU-Länder. Unter anderem geht es um Anforderungen an wiederverwertbare Verpackungen und recycelte Materialien. Wie gehen Sie diese Themen schon jetzt in Ihrem Unternehmen an?

Marco Buschmeier: Das ist in der Tat auch ein wichtiges Thema für Dr. Beckmann. Nicht nur wegen der geplanten Gesetzesänderungen, sondern weil es die Strategie unseres Unternehmens ist. Wir arbeiten mit Hochdruck daran, unsere Verpackungen noch recyclingfähiger zu gestalten. Auch bei dem Einsatz an Rezyklat haben wir schon viel bewegt. Nun analysieren wir weiter, bei welchen Produkten noch mehr möglich ist.

Matthias Paetzolt: Das Thema nachhaltige Verpackungen ist einer der aktuellen Schwerpunkte unserer Nachhaltigkeitsinitiative 'Together 2025', im Rahmen derer wir bis Ende 2025 klimaneutral werden wollen. Hierbei spielen Verpackungen eine entscheidende Rolle, um unseren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Zudem verfolgen wir bei allen Verpackungsänderungen oder -neuentwicklungen immer das 3R-Prinzip, das die Punkte Reduktion, Recyclingfähigkeit und recyceltes Material beschreibt.

Michael Becker: Wir bei Beiersdorf arbeiten ebenfalls bereits seit der Verabschiedung unseres 'Plastic Pledge', den wir uns 2019 als freiwillige Selbstverpflichtung auferlegt haben, daran, unsere Verpackungen nachhaltiger zu machen.

markenartikel: Wie gehen Sie das genau an?

Becker: Konkret heißt das, 50 Prozent weniger erdölbasiertes Neuplastik einzusetzen und mindestens 30 Prozent recycelten Kunststoff zu nutzen. Ebenso enthält unsere Zielsetzung die Ambition, dass 100 Prozent unserer Verpackungen bis 2025 wiederverwendbar, wiederbefüllbar oder recyclingfähig sein sollen.



Zu den größten Herausforderungen beim Einsatz von nachhaltigen Verpackungen zählt aktuell noch die geringe Verfügbarkeit von hochwertigem Rezyklat.

Carsten Bertram, Head of Packaging Sustainability
Consumer Brands bei Henkel, Düsseldorf

markenartikel: Wie sieht es bei Ihnen aus, Frau Berkemeyer und Herr Bertram? Welche Veränderungen haben Sie geplant?

Lena Berkemeyer: Wir verfolgen einen strategischen Ansatz, der darauf abzielt, durch weniger und bessere Verpackungen sowie verbesserte Systeme den Nettoabfall von Verpackungen zu vermeiden. Dabei reduzieren wir die Menge an Verpackungen, die wir verwenden. Gleichzeitig entwickeln wir Innovationen, um Materialien zu vereinfachen, damit sie optimal recycelt werden können, und verwenden recycelte Materialien, wo wir können. Zudem nutzen wir innovative Partnerschaften, um das Recycling weltweit zu verbessern. Unser Ziel ist es, unseren Teil dazu beizutragen, eine Kreislaufwirtschaft für Verpackungen voranzutreiben, die gut für die Menschen und den Planeten ist. Bis 2025 sollen beispielsweise alle unsere Verpackungen recycelbar sein – 96 Prozent sind es bereits heute.

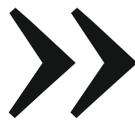
Carsten Bertram: Unsere Ziele bis 2025 stehen im Einklang mit der geplanten EU-Verpackungsverordnung. Wir arbeiten zum einen daran, 100 Prozent unserer Packungen so zu designen, dass sie wiederverwendbar oder recycelbar sind, zum Beispiel durch Nachfüllkonzepte und unserem Fokus auf Monomaterial-Verpackungen. Zum anderen setzen wir immer mehr Rezyklat ein und reduzieren, wo immer möglich, das allgemeine Verpackungsvolumen unserer Produkte.

markenartikel: Bei welchen Produkten setzen Sie an?

Bertram: Beispielsweise haben wir die Flaschenkörper unseres gesamten Portfolios an Universal-Flüssigwaschmitteln in Europa auf 25 Prozent Rezyklat umgestellt und erhöhen diesen Anteil derzeit auf 50 Prozent. Das betrifft unsere Marken Persil, Weißer Riese und Spee. Insgesamt setzen wir in unseren Konsumgüterverpackungen in Europa bereits mehr als 35 Prozent Post-Consumer-Rezyklat ein. Wir treiben eine Kreislaufwirtschaft aktiv voran und arbeiten kontinuierlich gemeinsam mit unseren Partnern an nachhaltigeren Verpackungslösungen für unsere Produkte – nicht nur in Deutschland oder Europa, sondern weltweit. Insgesamt sind wir gut vorbereitet auf die Hauptanforderungen der EU-Verpackungsverordnung.

markenartikel: Welche Chancen sehen Sie durch die nachhaltigen Anpassungen im Packaging?

Becker: Eine große Chance sehen wir in neuen und nachhaltigen Produktkonzepten. Dazu gehören bei-

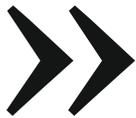


Für uns ist wichtig, wie sich der Markt für Papierverpackungen entwickelt. Diese werden sehr von den Konsumenten nachgefragt, sind aber oft schwerer zu recyceln, wenn es sich um Verbundmaterialien handelt.

Marco Buschmeier, CMO/ Director Global Marketing, Innovation & Development, Sustainability bei Dr. Beckmann, Egelsbach

spielsweise Refill-Konzepte. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese zu implementieren. Wir unterscheiden generell zwischen Refill-in-Store und Refill-at-Home. Beides benötigt auf jeden Fall eine umfangreiche Verhaltensänderung auf Seiten der Verbraucher. Es ist Aufklärungsarbeit zu leisten, Anreize müssen geschaffen und andere Produktangebote konzipiert werden. Bisher haben wir es in der Kosmetikindustrie noch nicht geschafft, ansprechende Refill-Angebote dauerhaft im Markt zu etablieren, die über die klassischen Nachfüllbeutel für Flüssigseifen, Shampoos oder Duschgel hinausgehen. Auch wenn diese bereits Verpackungsmaterial einsparen, sind sie in Sachen Nachhaltigkeit noch nicht optimal.

Bertram: Nachhaltigkeit ist ein zentrales Entscheidungskriterium bei der Entwicklung von Verpackungen für unsere Produkte gemeinsam mit unseren Partnern. Die geplante Verpackungsverordnung bietet eine große Chance, da nun verbindliche und EU-



Wir betrachten leere Verpackungen als wertvollen Rohstoff und nicht als Plastikmüll.

Michael Becker, Vice President Global Packaging bei Beiersdorf, Hamburg

einheitliche Regeln zu nachhaltigen Verpackungen für alle Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette vorgeschrieben werden. Nur so können wir eine echte Kreislaufwirtschaft aufbauen.

markenartikel: Gibt es auch Herausforderungen bei der Umsetzung?

Bertram: Definitiv. Zu den größten Herausforderungen beim Einsatz von nachhaltigen Verpackungen zählt aktuell noch die geringe Verfügbarkeit von hochwertigem Rezyklat und damit einhergehend die deutlich höheren Preise als für Neukunststoff. Für Kosmetikverpackungen gibt es besonders hohe Produktsicherheitsanforderungen beim Rezyklat, da diese Produkte auf die Haut oder auf das Haar appliziert werden. Hier können nur die allerhochwertigsten Rezyklate zum Einsatz kommen. Zudem müssen auch nachhaltige Verpackungen die nötigen physikalischen Eigen-

schaften aufweisen und insbesondere hohe Anforderungen an Stabilität erfüllen.

Becker: Die größte Herausforderung bemerken auch wir bei Beiersdorf beim Einsatz des umweltfreundlicheren Rezyklats, da es an hochwertiger Qualität mangelt. Wir testen äußerst umfangreich, bevor wir recyceltes Material einkaufen. Ebenso engagieren wir uns in diversen Gremien, zum Beispiel im CosPaTox-Gremium sowie im Forum Rezyklat, um das Thema zu adressieren und zu lösen, damit sich die Nutzung von Rezyklat breit in der Industrie verankert.

markenartikel: Die Verpackung ist nicht nur Markbotschafter, sondern unter anderem außerdem Informationsträger. Transparenz mit Blick auf die Herkunft der Produkte, Inhaltsstoffe & Co. ist nicht nur für die Konsumenten ein wichtiges Thema, sondern wird auch von der Politik gefordert. Wie gehen Sie bei dem Thema vor?

Buschmeier: Unsere Dr.-Beckmann-Verpackungsdesigns haben wir gerade erst komplett überarbeitet. Bei allen Produktaussagen und Designs haben wir sehr auf Verständlichkeit geachtet. Wir wissen, dass unsere Verbraucher sich überdurchschnittlich lange mit den Inhalten auf der Verpackung beschäftigen. So weisen wir beispielsweise transparent darauf hin, ob wir Inhaltsstoffe natürlichen Ursprungs einsetzen und wie es mit der Recyclingfähigkeit der Verpackung aussieht. Natürlich gibt es aber auch Produkte, bei denen wir mit den geforderten gesetzlichen Vorgaben an unsere Grenze kommen, vor allem wenn die Etiketten auch mehrsprachig sein sollen.

Bertram: Viele Verpackungen, beispielsweise Shampoo-Flaschen, sind zu klein, um ein Etikett mit allen relevanten Informationen darauf aufzubringen. Daher haben wir schon heute sehr viele Informationen zu unseren Produkten auf unseren Markenwebsites einfach auffindbar für Verbraucher hinterlegt. Zudem setzt sich Henkel gemeinsam mit Industrieverbänden und der Politik für einen einheitlichen Rahmen beim Thema Produkttransparenz ein. Die EU arbeitet derzeit an Gesetzesvorschlägen für einen digitalen Produkt-



Claudia Neumann
Redakteurin & Live-Reporterin
ZDF-Hauptredaktion Sport

Katrin Müller-Hohenstein
Moderatorin „das aktuelle
sportstudio“

Christian Mühlhäuser
Managing Director
Bridgestone Central Europe

WERBEINSEL- MARKTFÜHRER

bei Autobesitzern*

UEFA EURO 2024™
live im ZDF
ab 14.06.2024

Kommen Sie zu uns. Das ZDF

- ist mit 21 Mio. Zuschauern täglich Marktführer beim Gesamtpublikum in Deutschland.**
- erreichte mit der Werbung im Umfeld der Vorrundenspiele der UEFA EURO 2020™ ohne deutsche Beteiligung die höchste Reichweite. Das ZDF bietet zugleich einen 25 Prozent günstigeren TKP als die ARD.***

Vergleichen Sie hier: www.zdf-werbefernsehen.de/leistungsdaten

* Quelle: AGF Videoforschung in Zusammenarbeit mit GfK, VIDEOSCOPE 1.4, TA 1-30, Gesamtjahr 2023, Marktstandard: TV.

** Sendetag 03:00-03:00 Uhr, Zuschauer gesamt, Seher (Mio.), Gesamtjahr 2023, Marktstandard: TV.

*** Quelle: AGF Videoforschung in Zusammenarbeit mit GfK; VIDEOSCOPE 1.4, 12.06.2021-23.06.2021, Marktstandard: TV.
Stand: 09.01.2024.

pass. Demnach soll auf jede Verpackung zukünftig ein standardisierter, mit jedem Smartphone auslesbarer Code gedruckt werden. Über diesen QR-Code werden Verbraucher auf eine Website geführt, auf der alle relevanten Informationen zu Verpackung, Inhaltsstoffen etc. zu finden sind.

Berkemeyer: Wir informieren die Konsumenten direkt auf den Verpackungen bereits heute über die Beschaf-

fenheit der verwendeten Verpackungsmaterialien, motivieren sie, diese richtig zu entsorgen, und wollen somit das Recycling erleichtern. Darüber hinaus gehen wir innerhalb der Industrie Partnerschaften ein, die ebenfalls die Steigerung der Recyclingquote zum Ziel haben. Verpackungen dienen in erster Linie dem Schutz und der Sicherheit unserer Produkte. Die Zutaten weisen wir stets deutlich im Zutatenverzeichnis auf den Verpackungen aus. Selbstverständlich ist auch die Grammatik unserer Produkte entsprechend den rechtlichen Vorgaben, insbesondere derjenigen der Fertigpackungsverordnung, angegeben. Außerdem geben wir Verzehrempfehlungen.

markenartikel: Inwiefern das?

Berkemeyer: Diese sollen zu einem bewussten Snacking animieren und somit unsere 'Mindful-Snacking'-Initiative unterstützen. Zudem informieren unsere Verpackungen über unser Nachhaltigkeitsengagement, zum Beispiel durch das Cocoa-Life-Siegel auf der Milka-Tafelschokolade, das auf den nachhaltig angebauten Kakao in unserer Schokolade hinweist.

markenartikel: Wie kann hier der Spagat gelingen zwischen einem ansprechenden Packaging-Design und ausreichender Information?

Berkemeyer: Das Design unserer Verpackungen orientiert sich an umfangreichen Marktforschungsergebnissen über die Vorlieben unserer Konsumenten und greift neben liebgewonnenen Klassikern auch aktuelle Trends auf. Beim Design aller Produkte bleibt jedoch die höchste Priorität, dass alle wichtige Informationen für die Nutzenden erkennbar bleiben und damit zum bewussten Snacking beitragen.

Paetzolt: Die Menge der benötigten Informationen auf den Verpackungen nimmt stetig zu, keine Frage. Bisher finden unsere Designer allerdings immer einen guten Weg, sowohl die vorgeschriebenen Kennzeichnungen als auch die Produkt-Features harmonisch mit einem ansprechenden Design zu kombinieren. Und wir sind zuversichtlich, dass uns das auch in Zukunft weiterhin gelingen wird.

markenartikel: Ein Blick in die Zukunft: Wohin geht der Trend beim Packaging? Welche Themen stehen hier künftig im Fokus?

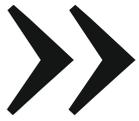
Buschmeier: Das ist eine sehr spannende Frage, die wir uns täglich stellen. Für uns als Unternehmen ist es



Bis 2025 sollen alle unsere Verpackungen recycelbar sein – 96 Prozent sind es bereits heute.

Lena Berkemeyer, Senior Brand Managerin Sustainability bei Mondelez International, Bremen





Wir verfolgen bei allen Verpackungsänderungen oder -neuentwicklungen immer das 3R-Prinzip, das die Punkte Reduktion, Recyclingfähigkeit und recyceltes Material beschreibt.

Matthias Paetzolt, Head of Marketing bei Stabilo, Heroldsberg



interessant und wichtig zu sehen, wie sich vor allem auch der Markt für Papierverpackungen entwickelt. Diese werden sehr von den Konsumenten nachgefragt, sind aber oft schwerer zu recyceln, wenn es sich um Verbundmaterialien handelt. Da ist auch der Gesetzgeber gefragt und wir sind neugierig zu sehen, wohin sich dieser Trend bewegt.

Bertram: Es gibt zwei Megatrends bei Verpackungen: Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Bei Nachhaltigkeit werden weiterhin die Steigerung des Rezyklateinsatzes und der Recyclingfähigkeit eine große Rolle spielen. Prinzipiell wird es weiterhin sehr stark um das Einsparen von Ressourcen und CO₂-Emissionen durch Neugestaltung und Optimierung von Verpackungen gehen. Insbesondere wird das Thema Refill & Reuse an Bedeutung gewinnen. Henkel hat in diesem Kontext zuletzt neue Nachfüllkonzentrate von Pril, Sidolin und Biff auf den Markt gebracht.

markenartikel: Und inwiefern sehen Sie die Digitalisierung als Megatrend?

Bertram: Bei der Digitalisierung ist absehbar, dass der geplante digitale Produktpass eine große Bedeutung haben wird. Ebenso sehen wir den Einsatz von digitaler Technologie in der Recyclingbranche auf dem Vormarsch. Vor allem die Objekterkennung mit Künstlicher Intelligenz wird hier eine große Rolle spielen. Hierdurch wird eine genauere Verpackungsmüllsortierung ermöglicht,

wodurch sich die Qualität des Rezyklats nochmals deutlich verbessern wird.

markenartikel: Was erwarten Sie, Herr Becker und Herr Paetzolt?

Paetzolt: Bei Thema Verpackungen werden wir zwei Wege beschreiten: Zum einen die Verwendung nachhaltiger Einwegverpackungen ausweiten, die mit immer neuen Materialien und Verfahren gefertigt werden, so dass sie die heute zum Teil noch vorhandene funktionale Lücke zum Kunststoff schließen werden oder sogar innovative Mehrwerte liefern können. Und zum anderen hochwertige Verpackungen aus Kunststoff mit Wiederverwendungscharakter zum Nachfüllen oder für einen Zweitnutzen entwickeln.

Becker: Die Kernherausforderung, die es künftig zu bewältigen gilt, ist in der Tat die Schaffung einer Kreislaufwirtschaft. Plastik als Verpackungsmaterial hat viele positive Eigenschaften: Es ist leicht und damit emissionsarm zu transportieren, es ist sehr stabil und damit sehr sicher als Produkthülle. Es ist ebenfalls recycelbar, lässt sich also – bei sortenreiner Trennung – wieder verwenden. Wir betrachten leere Verpackungen als wertvollen Rohstoff und nicht als Plastikmüll. Ein Thema, das parallel stattfindet und stattfinden muss, ist die kritische Prüfung aller Verpackungen hinsichtlich ihrer optimalen, das heißt maximal nachhaltigen, Verpackungsform und -beschaffenheit. Wir arbeiten bei Beiersdorf daran, unsere Verpackungen nach den vier Nachhaltigkeitsprinzipien 'Vermeiden, Reduzieren, Wiederverwenden und Recyceln' zu optimieren. ■

Interview: Svea Eßer



Wenig Markenlust ohne Packungs-Wow

Verpackungen dienen als mentale Anker und Orientierungshilfe für Kaufentscheidungen. Oft sind sie auch markante Brand Assets, die untrennbar mit einer Marke verknüpft sind und über anlassbezogene Ansprache einen schnellen Zugang zum Kunden schaffen.

Ist eine Marke bereits so stark aufgeladen, dass sie einen festen Platz im Lebensalltag der Konsumenten einnimmt, dann fördert ein die Markenpositionierung unterstützendes Packaging Routinekäufe. Das gelernte Packaging hat Signalwirkung am POS und führt im zu Recognition und dadurch zu Wiederkauf. Darüber hinaus können Marken über Sonderverpackungen weitere Kontexte stimulieren, die anlassbezogen zusätzliche Lust zum Konsum auslösen. Verpackungskonzepte spielen folglich eine herausragende Rolle für das Branding von Marken und ein gezieltes Context-Marketing.

Assets, Branding, Kontexte

Heutzutage ist es besonders wichtig, dass Verbraucher in bestimmten Situationen überhaupt an eine Marke denken. Gute Imagewerte sind sicherlich nicht verkehrt, sie sind aber nicht immer entscheidend dafür, ob Marken für Menschen in Alltagssituationen relevant sind und dementsprechend gekauft werden. Um überhaupt eine Chance zu haben, ist eine weitreichende Bekanntheit von Markensignalen eigentlich obligatorisch: mehr bekannte Markensignale, stärkeres Branding. Leider verfügen nur

wenige Marken über ein so starkes Branding, dass Verbraucher ihnen mehrere Brand Assets ungestützt zuordnen können.

Doch selbst wenn eine Marke über Brand Assets nicht ausreichend stark mental positioniert sein sollte, besteht die Möglichkeit, über Packungskommunikation zusätzliche Anreize für einen Kauf zu schaffen. Dies gelingt über spezifische Kontextbezüge, die schnell zu dekodierende Alltagsverwendung vermitteln. Wenn es gelingt, die Kontextinszenierung auf Verpackungen besonders aufmerksamkeitsstark und mit Wow-Effekt umzusetzen, dann wirkt das beim Betrachter wie ein Stolperstein, was signifikant die anlassbezogene Kaufwahrscheinlichkeit erhöht.

Kontexte und vorherrschende Kontextbedingungen sind der Schlüssel zu unserer Aufmerksamkeit und für späteres Verhalten. In Sekundenbruchteilen entscheidet laut Daniel Kahneman (2011) der System-1-Autopilot unseres Gehirns darüber, welche Erwartungen wir an eine Situation stellen. Für Marken bedeutet das, dass sie intuitiv und mit deutlichem Abstand vor relevanten Alternativen einfallen müssen (vgl. Ohnemus, Lebok, Klaus: Context-Marketing, Springer Gabler 2021).

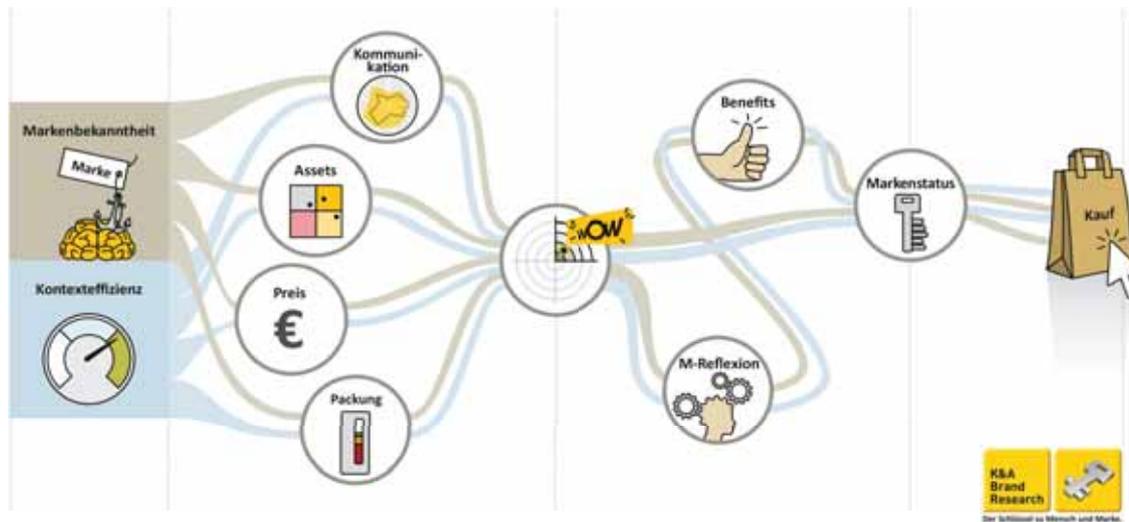
Kontexte sind dabei Wahrnehmungsräume, in denen unterschiedliche Sachverhalte einwirken und die sich in ihrer Konstellation zu einem von uns bewerteten Gesamtbild fügen. Der Kontext schafft den Rahmen für späteres Verhalten oder die notwendige Aufmerksamkeit für etwas. Denn Kontexte sind in unserem Alltag auch die entscheidenden WahrnehmungsfILTER, damit wir uns auf Situationen einlassen bzw. überhaupt Schlüsselreize wahrnehmen (wollen). Packungen sollten stets eine kaufmotivierende Steuerungsfunktion einnehmen und alltagsrelevante



Typisches Context Packaging greift saisonale Anlässe wie Weihnachten auf, aber auch Kontexte wie Grillen.

Dr Uwe Lebok K&A Research

Wow-Effekte als zentrale Komponente für mehr Markenkraft



SPICE-Marktwirkungsmodell: S(mart) P(ositioning) I(n) C(ontext) E(xperience)

Kontexte aufgreifen. Wir wollen grillen, also kaufen wir Grillsenf. Und die Entscheidung fällt noch leichter, wenn der Anlass auf der Verpackung geschrieben steht.

Context Packaging als Alltagserleichterung

Typisches Context Packaging greift saisonale Anlässe wie Weihnachten, Ostern und Halloween auf, aber auch Kontexte wie Grillen, Dating, Feiern, Veganuary und mögliche neue Konsumsituationen. Einer der ersten Hersteller, die neben klassischem Branding auch Context Packaging einsetzte, war



Abb. 1: 'Sprühen, Wischen, Fertig' – Alltagserleichterung und Kontextbezug bei Meister Proper

Mars mit der Celebrations-Vermarktung: Ein guter Grund für Verbraucher, Mars, Snickers & Co. zusätzlich für gemeinsame Feiern oder chillige Filmabende einzusetzen.

Ein aktuelles Beispiel liefert Procter & Gamble mit 'Sprühen, Wischen, Fertig' (Abb. 1). Eine prägnante Ansprache der Effizienzsteigerung und Vereinfachung im Alltag im Zusammenhang mit dem gewohnt lästigen Putzen. Das präsenzstarke Asset 'Meister Proper' hilft der Wiedererkennung und Kompetenzzuschreibung, gleichzeitig liefert es eine Rationalisierungsgrundlage. Das Packaging macht klar, wofür es die ideale Lösung ist (Kontextualisierung). Im Supermarktregal wirkt das Packaging über Colorcode und Asset-Signalstärke sehr aufmerksamkeitsstark und wird zum 'Wow-Stolperstein'. Dadurch schafft es die Marke, ein Staunen bei den potenziellen Kunden auszulösen.

Auch für kleine Marken mit niedrigem Marketingbudget bietet es große Chancen, über gezielte Kontextualisierung im Packungsauftritt neugierig zu machen und dadurch auch neue Verbrauchergruppen für sich zu gewinnen. Entscheidend ist, dass stets aus dem Alltagsverhalten der Verbraucher heraus gedacht und entwickelt wird. Wer Alltagskontexte besser versteht und mögliche Markenkontexte über psychologische Schlüsselreize für sich definiert, kann über Packungskommunikation nur gewinnen. Sofern die Packungsgestaltung dann auch tatsächlich alltags- und verhaltensrelevant ist. Und Wow auslöst.



Abb. 2: Just Spice: Würze im Lebensalltag – leicht gemacht!



Abb. 3: Kloster Kitchen: Anlassbezüge für Ingwer Shots



■ Marco Gromer berät seit 2012 für K&A BrandResearch Markenartikler aus den Branchen Getränke, FMCG, Medien, Sponsoring. Zuvor war er bei Puls Marktforschung sowie bei Compagnon Marktforschung tätig.



■ Dr. Uwe Lebok ist Vorstand (CMD) beim Marktforschungs- und Markenberatungsinstitut K&A BrandResearch und unterstützt vor allem mittelständische Unternehmen mittels researchbasierter Markenstrategien

Just Spice und Kloster Kitchen als Vorreiter

Wie kleine Marken durch prägnantes Packaging samt Anlassbezogenheit (schnell) wachsen können, hat in der jüngeren Vergangenheit Just Spice gezeigt. Der gewählte Packungsauftritt war im Gewürzregal disruptiv, auffällig und signalstark (Abb. 2). Kochen und Würzen machen Spaß – und bei Just Spice weiß der Kochamateur sofort, für welches Gericht die jeweilige Würzmischung am besten geeignet ist. Mit der Bezeichnung 'Allrounder' wurde sogar zusätzliche Alltagsvereinfachung kommuniziert.

Ein weiteres Beispiel liefert die fränkische Marke Kloster Kitchen (Abb. 3): Schon die Fläschchen für die Ingwer-Shots sind ein Hingucker. In Kombination mit Kommunikation und Kontextbezüge löst die Summer-Edition mit jedem Shot Kurzurlaub im Kopf der Verbraucher aus. Je besser es kleinen Marken gelingt, sich über konkrete Konsumanlässe zu positionieren und das mit Wow-Effekten auf dem Packaging zu verknüpfen, desto leichter gelingt eine mentale Verankerung im Gehirn und damit einhergehend eine Inspiration für späteres Verhalten.

Ohne Wow verlieren Marken an Glanz

Je stärker Marken (kontextualisierte) Wow-Effekte erzeugen und je besser es ihnen gelingt, eine Art 'Stolperstein' im Lebensalltag der Konsumenten zu sein, desto leichter gelingen auch in spezifischen Alltagssituationen intendierte Verhaltensänderungen. Die Kausalketten menschlichen Verhaltens lassen sich in Form einer Ursache-Wirkungslogik auch mathematisch belegen (SPICE-Modell). Nachweisbare Wow-Effekte sind dabei das Kernstück für mehr Markenkraft. Ohne dieses Wow verlieren Marken an Glanz, ohne effiziente Kontextansprache mitunter an Relevanz. Mit einem gelungenen Packaging kann man hier gegensteuern – große und kleine Marken gleichermaßen. ■

Marco Gromer, Dr. Uwe H. Lebok

Die äußeren Werte zählen

Die Anforderungen an das Packaging sind hoch. Optisch und haptisch ansprechend soll es sein – und möglichst nachhaltig. Verantwortliche bei Metsä Board, Peter Schmidt und STI sagen, wie der Mix gelingt und warum KI künftig eine Schlüsselrolle einnimmt.

markenartikel: Was sind im Packaging aktuell die spannendsten Trends, die Sie für 2024 sehen und die Marken im Blick haben sollten?

Inga Wolter: Aus Gestaltungssicht erleben wir gerade, dass Packaging immer plakativer wird, um aus der Masse im Regal herauszustechen. Aber auch illustrative Elemente werden wir 2024 verstärkt sehen: handgemachte, charakterstarke Motive, die in der Uniformität perfekt gerendeter Welten auffallen und Marken nahbar und authentisch wirken lassen.

Bettina Tschoner-Fuchs: Die Trends im Packaging leiten sich aus denen im Konsumverhalten ab – und hier sehen wir einige interessante Themen, die langfristig interessant sein dürften. So fühlen sich viele Verbraucher in ihrem Alltag gestresst und wünschen sich kleine Auszeiten, um Momente zu zelebrieren. Mit optisch und haptisch ansprechendem Packaging können Marken für diese Kunden Unboxing-Erlebnisse kreieren, die die Stimmung heben und für langfristige Bindung sorgen. Auch die Inflation und die gestiegenen



El Origen Chips: Handgeschnittene Papercuts und Illustrationen als bewusst unperfektes Statement, kombiniert mit farbenfroher Ästhetik

Lebenshaltungskosten sind für den Packaging-Sektor wichtige Themen. Hier gilt vor allem zu hinterfragen, welche Verpackungslösungen tatsächlich notwendig sind – und wie man Verpackung reduzieren und so im Zweifelsfall kostengünstiger gestalten kann, ohne das Markenerlebnis zu beeinflussen.

markenartikel: Verpackungsreduktion ist auch ein Thema mit Blick auf die Nachhaltigkeit ...

Wolter: Genau. Aus Konsumentensicht stagniert das Thema Nachhaltigkeit derzeit zwar etwas, aber im Hinblick auf die Konzeption von Verpackungen ist es für Marken wichtiger denn je. Dabei geht es nicht nur darum, Materialeinsatz und Gewicht zu reduzieren, sondern auch möglichst auf Plastik zu verzichten. Dies führt dann wiederum zu neuen Anforderungen an das Design: Denn wenn wir die durchsichtigen Sichtfenster aus Plastik vermeiden, wollen Konsumenten natürlich trotzdem wissen, was sie kaufen! Hochwertige und realistische Produktabbildungen werden daher umso wichtiger.

Jakob Rinninger: 2024 ist Nachhaltigkeit bei Verpackungen letztlich keine Option mehr, es gibt verbindliche Anforderungen des Gesetzgebers sowie

Fotos: Peter Schmidt Group, Florian Schueppel, STI



Inga Wolter, Executive Creative Director der Peter Schmidt Group und Teil des Management Teams in Frankfurt am Main: »Wenn wir weniger Plastik einfach durch mehr Holz ersetzen, arbeiten wir auch nicht wirklich ressourcenschonend. Auch das Thema Kreislaufwirtschaft sollte die Industrie verstärkt beachten.«

von Klimastandards wie der Science-Based-Targets-Initiative. Darüber hinaus hat sich das nachhaltige Werte-Set bei den Verbrauchern gefestigt: Marken sollten im Blick haben, dass Konsumenten heute nur nachhaltige Verpackungen akzeptieren und unnötigen Kunststoff meiden. Darüber hinaus transportiert eine nachhaltige Verpackung die entsprechenden Werte der Marke und ist damit noch relevanter für den Erfolg eines Produkts.

markenartikel: Ein großes Thema derzeit ist Künstliche Intelligenz, das für den Erfolg von Marken auch zunehmend wichtiger wird. Welche Rolle spielt die KI bereits beim Design von Verpackungen – oder welche Rolle wird sie mittelfristig spielen?

Rinninger: Schon heute unterstützt KI im Bereich der Fertigung bei der Überwachung und Stabilisierung des Produktionsprozesses von Verpackungen. Auch im Designprozess kann KI bereits dabei unterstützen, Ideen grafisch schneller umzusetzen. Das größere Potenzial birgt jedoch aus unserer Perspektive die konstruktive Verpackungsentwicklung. Wenn klar ist, welche technischen Eigenschaften eine Verpackung erfüllen muss und welchen Belastungen sie beim Transport ausgesetzt ist, kann KI dabei unterstützen, die geeignete Geometrie und das passende Material zu definieren. Dies hilft, zukünftig noch schneller den CO₂-sparendsten und kostengünstigsten Produktionspfad zu definieren.

Tschoner-Fuchs: Wir denken ebenfalls, dass KI mittelfristig eine Schlüsselrolle einnehmen wird, wenn es um die Entwicklung innovativer, nachhaltiger Verpackungen geht. Beispielsweise hilft sie bei der Optimierung der Produktionsprozesse. In diesem Bereich



Räucherfisch in Wellpappe statt in Styropor: Der wasserbasierte Barrierelack macht die nachhaltige Verpackung fettdicht und eignet sich für den Lebensmitteldirektkontakt

setzen wir selbst seit einiger Zeit bereits KI ein. Die Kartonherstellung ist ein hochtechnischer Prozess und unsere Fabriken verfügen über sehr fortschrittliche Automatisierungssysteme. Mit KI können wir aber noch einen Schritt weitergehen, denn sie ermöglicht uns eine Optimierung auf der Grundlage von Daten, die an Tausenden von Punkten in der Produktion gesammelt werden. Eine weitere Verbesserung der Qualität unserer Kartons bedeutet weniger Abfall und eine effizientere Nutzung von Rohstoffen.

markenartikel: Wie sieht es mit KI im Designprozess aus?

Wolter: Keine Frage: Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wird unsere Art zu arbeiten, grundlegend verändern – oder hat sie bereits verändert. Schon heute nutzen wir KI-generierte Motive für Ideenpräsentationen oder als Platzhalter, wenn wir wissen, dass es für die eigentliche Umsetzung noch ein Fotoshooting geben wird. Und in Zukunft sehe ich kaum noch eine Notwendigkeit, die passende Kirsche in Bild-datenbanken zu suchen, wenn ich sie mir mit einem Prompt exakt so generieren lassen kann, wie ich sie für mein Packaging brauche.

markenartikel: Dann braucht man bald keine Designer mehr?

Wolter: Künstliche Intelligenz wird unsere Arbeitsprozesse beschleunigen und bereichern – aber die menschliche Idee nicht ersetzen. Ich glaube fest daran, dass die stärksten Emotionen menschlich gemacht sind. Dieser Kraft sollte man sich nicht berauben. Weder als Agentur noch als Marke.

markenartikel: Derzeit wird in der EU das Verpackungsrecht überarbeitet. Unter anderem werden ehrgeizige Ziele zur Abfallreduzierung sowie Anforderungen an

Jakob Rinninger, CEO der STI Group in Lauterbach: »Eine nachhaltige Verpackung transportiert die entsprechenden Werte der Marke und ist damit noch relevanter für den Erfolg eines Produkts.«

wiederverwertbare Verpackungen und recycelte Materialien diskutiert. Worauf muss sich die Industrie voraussichtlich einstellen?

Wolter: Viele konkrete Regelungen sind noch schwer vorherzusehen – aber klar ist: Je weniger Verpackung, desto besser! Denn ganz ehrlich: Wenn wir weniger Plastik einfach durch mehr Holz ersetzen, arbeiten wir auch nicht wirklich ressourcenschonend. Auch das Thema Kreislaufwirtschaft sollte die Industrie verstärkt beachten: Muss man eine Verpackung wirklich nach einmaligem Gebrauch recyceln oder gibt es clevere Möglichkeiten, sie mehrfach zu nutzen? Dies sind dann jedoch meist logistische und organisatorische Fragen, auf die wir als Designer nur begrenzten Einfluss haben.

markenartikel: Welche Themen werden denn für Sie eher relevant?

Wolters: Gestalterisch erwarte ich, dass wir im Zuge der gesetzlichen Neuregelungen einen genaueren Blick auf bislang gängige Design-Codes richten werden: Welche visuellen Bezüge auf Nachhaltigkeit sind vielleicht nicht mehr erlaubt, wenn das Produkt gar nicht zu 100 Prozent nachhaltig ist? Die Kriterien hierfür zu erfahren, wird für alle Seiten spannend!

markenartikel: Wie schätzen Sie als Packaging-Hersteller die geplante Gesetzgebung ein, Frau Tschoner-Fuchs und Herr Rinninger?

Rinninger: Die anstehende europäische Gesetzgebung der Packaging and Packaging Waste Regulation – kurz: PPWR – und der Single Use Plastic Directive – kurz: SUPD – wird in naher Zukunft die konkreten Rahmenbedingungen für nachhaltige Verpackungen



Frischfaserkarton mit einer Dispersionsbarrierebeschichtung: Eine kreislauffähige Verpackungslösung für Lebensmittel – auch für stark fetthaltige Produkte wie Donuts

setzen. Innovationen wie unsere Barriere- und Leichtbaulösungen werden dabei eine entscheidende Rolle spielen, ebenso wie CO₂-sparende Produktionsverfahren und eine nachhaltige Energieerzeugung, zu der wir uns mit dem Beitritt zur Science-Based-Targets-Initiative verpflichtet haben.

Tschoner-Fuchs: Wir sehen eindeutig, dass die EU eine Vorreiterrolle einnimmt, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Eine entsprechende Gesetzgebung im Verpackungsrecht könnte daher dafür sorgen, dass andere Länder weltweit folgen. Wir denken, dass es am effektivsten ist, möglichen Herausforderungen gemeinsam zu begegnen. Das ist ein Grund, weshalb wir das Thema Zusammenarbeit in den Fokus stellen.

markenartikel: Inwiefern das?

Tschoner-Fuchs: Zum einen bieten wir für unsere Kunden Co-Creation Workshops an, in denen wir alle Beteiligten der Verpackungslieferkette an einen Tisch setzen. Zum anderen sind wir Mitglied der 4evergreen Alliance, die die Wertschöpfungskette für faserhaltige Verpackungen mit über 100 Mitgliedern repräsentiert. Die Initiative entwickelt Instrumente und Richtlinien zur Verbesserung der Wiederverwertbarkeit und des Recyclings von Faserstoffverpackungen. Ziel ist es, bis 2030 eine Recyclingquote von 90 Prozent für faserbasierte Verpackungen zu erreichen. Seit neuestem sind wir zudem Mitglied des Deutschen Verpackungsinstituts und haben damit unser Netzwerk noch weiter ausgebaut. Denn wir denken, dass so die Herausforderungen entlang der Lieferkette bereits im Planungsprozess identifiziert und umgangen werden können – was innovative Ideen fördert und insgesamt für einen reibungsloseren Ablauf bei der Entwicklung sorgt. ■

Interview: Vanessa Göbel

Bettina Tschoner-Fuchs, Marketing Communication Manager bei Metsä Board Deutschland in Bremen: »KI wird mittelfristig eine Schlüsselrolle einnehmen, wenn es um die Entwicklung innovativer, nachhaltiger Verpackungen geht. Beispielsweise hilft sie bei der Optimierung der Produktionsprozesse.«

Eine Packung, die mit Konsumenten kommuniziert

Ab 2027 wird der EAN-Code durch QR-Codes ersetzt. Diese bieten für das Marketing gänzlich neue Ansatzpunkte und können zum Träger für Botschaften zwischen Hersteller, Marke und Käufern werden. Sie werden zum i.xQR-Code.

Marketing ist fraglos eine der faszinierendsten Disziplinen der Wirtschaft und dennoch sind viele Marketingverantwortliche nicht zu beneiden. Ihre Expertise wird ebenso nachgefragt wie gleichzeitig in Frage gestellt. Byron Sharp gelang es 2010 mit seinem Standardwerk *How Brands Grow*, Marketing in den Stand einer Wissenschaft zu erheben. Dennoch halten manche CEOs nicht sonderlich viel von ihren Marketingchefs, während andere nach wie vor von »Marketingkosten« sprechen und dem Marketing somit absprechen, dass man in die Marke investiert.

Kaum ein Bereich im Unternehmen unterliegt zudem häufigeren Veränderungen, an die sich die Verantwortlichen in Windeseile anzupassen haben. Jahr um Jahr verändern sich Wettbewerbsumfeld, Einstellungen und Wünsche von Verbrauchern ebenso wie die der Handelspartner. Jedes Jahr steht man vor einer veränderten Medienlandschaft, in der man sich mit seinen Marketingmaßnahmen und Werbekampagnen agieren muss. Jedes Jahr gilt es, den Hype um ein neues Thema auf seine Bedeutung hin zu prüfen. Die Liste ist endlos. Allein für 2023 umfasste sie Retail Media, Social

Commerce, Künstliche Intelligenz, ChatGPT, ChatBots, Agiles Marketing, Affiliate Marketing, Omnichannel Marketing – um nur die wichtigsten zu nennen. Für das Jahr 2024 stehen neue Themen an: KI-Tools, Nachhaltigkeit, sprachgesteuerte

Technologien, Conversational Marketing, Integration von Virtual und Augmented Reality, Ethical Marketing, hyper-personalisierte Werbung, Social SEO.

Packung als Baustein des Marketings

Viele dieser Trends sind schlichtweg irrelevant für Unternehmen. Es gibt aber Entwicklungen, die einen Blick lohnen und die uns die nächsten Jahre wohl beschäftigen werden. Dabei geht es konkret um die Verpackung der Marke. Packungsdesign ist nicht ohne Grund eine der wichtigsten Bausteine des Marketings. Die Begegnung mit der verpackten Marke (Facing) entscheidet auf der letzten Station des Marketing- oder Sales-Funnels über den Kauf. Sie entscheidet darüber, ob alle Maßnahmen zuvor umsonst waren oder nicht.

Die Bedeutung der Verpackung steigt, seitdem Verbraucher ein wachsendes Interesse an Herkunft und Zusammensetzung der Ware entwickelt haben. Sie interessiert, welche Zutaten enthalten sind und woher die Ware stammt. Während viele dieser Informationen verpflichtend sind, möchten Unternehmen auch zusätzliche Angaben liefern, die ihre Marke gegenüber Wettbewerbern differenzieren und positionieren.

Hier kann künftig der EAN-Code eine wichtige Rolle spielen. Bislang war er lediglich ein Kennungselement für Scanner in Verkaufsstellen und Lagern mit Daten wie Herstellerinformationen, Artikelinformationen, Prüfziffer, also rein Supply-Chain-bezogene Informationen. Der EAN-Code war kein Marketinginstrument, kein Träger für Botschaften zwischen Hersteller, Marke und Käufern. Das ändert sich spätestens ab 2027. Die Barcodes in der bisherigen Form wer-



**Eine Verpackung, die mehr erzählt:
Mit jedem Scan des i.xQR-Codes werden
Quiz-Fragen rund um das Thema Honig
neu zusammengestellt**



Mit i.xQR-Codes können Verpackungen markengerecht gestaltet und mit definierten Kampagnen (Content und Laufzeit) zielgruppenspezifisch aufgeladen werden

den dann weltweit durch QR-Codes ersetzt. Diese können in sogenannte i.xQR-Codes integriert und damit weiter entwickelt werden. Die sogenannten 'interactive extended' QR-Codes sind multidimensional konfigurierbar und – das ist neu – jederzeit dynamisch mit zahlreichen digitalen Services und Inhalten verknüpfbar.

Aus Verpackungen werden Medien

Mit diesem neuen Standard können verschiedenste Informationen über einen einzigen QR-Code zur Verfügung gestellt werden. Ruft ein Händler diesen Code auf, gelangt er an alle zuvor bekannten Daten wie Produktinformationen und Preislisten. Neu ist, dass auch der Endverbraucher über den gleichen Code auf Produktinformationen oder Aktionen der Marke zugreifen kann. Damit kann jedes Produkt und jede Verpackung, die heute mit einem EAN-Code ausgestattet ist, zum direkten Kommunikationskanal mit dem Kunden werden. Aus Produkten und Verpackungen werden Medien mit Informationen und Emotionen.

Die neuartigen i.xQR-Codes lassen sich im Corporate Design einer Marke gestalten und werden somit integraler Bestandteil der Markenführung. Produkt und Verpackung werden intelligent und mit jederzeit frei bestimmbar Inhalten (Aktionen, Werbung, Au-

dio) zu direkten Kommunikationskanälen mit dem Konsumenten. Produkt und Verpackung liefern gänzlich neue Primärdaten zum Kundenverhalten (Customer Insights) zur permanenten Optimierung von Kampagnen und Marketing Spendings. Der Anbieter Connect One macht mit der patentierten Connect-One-Technologie Alltagsgegenstände intelligent und unterstützt Hersteller auf der kompletten Prozessstrecke, von der Applikation des QR-Codes bis zur Steuerung der Inhalte, die an den Konsumenten vermittelt werden.

Einige erste Beispiele verdeutlichen bereits, welche Möglichkeiten Hersteller und ihre Marketingverantwortlichen nun umsetzen können. Die i.xQR-Codes können auf jede Verpackung, aber auch auf jeden anderen Träger aufgebracht werden. So wird unter anderem jeder Kaffeebecher, jeder Teller, jedes Bierglas zum Objekt für die objektbasierte Kommunikation und kann individuelle Informationen, Leistungen und Services im Kontext jeder nur denkbaren Verwendung bereitstellen. Wie diese Beispiele bereits zeigen, geht es bei den neuen Codes dabei nicht nur um rationale Informationen, sondern erstmals auch um Ästhetik: Die kreative Umsetzung der Codes ist 'smart and pretty'.

Zudem erfreut sich der Umgang mit QR-Codes wachsender Beliebtheit. Bereits im Jahr 2022 hat sich die Zahl der QR-Code-Scans vervierfacht. Tendenz steigend. QR-Codes sind somit für das Marketing eine neue Quelle für Erkenntnisse über die eigenen Kunden und Verbraucher, die bislang nicht genutzt werden konnten. Hersteller und Marken können so die ihre eigene Verpackung als Medium nutzen, um mit potenziellen und loyalen Kunden zu kommunizieren und die gleichzeitig die geforderte Transparenz an den Tag legen. Die i.xQR-Codes haben damit das Zeug dazu, für eine wirkliche Disruption zu sorgen und Marketing einen großen Schritt voran zu bringen. ■

Thomas Koch



Wie die neuen i.xQR-Codes funktionieren, führt Thomas Koch vor. Scannen und reinhören



■ Thomas Koch war u.a. Mediachef bei G&K und Ted Bates. 1987 machte er sich mit der Mediaagentur Thomaskochmedia (tkm) selbständig, die 2002 mit Starcom fusionierte. Einige Jahre war er CEO von TkmStarcom, bevor er 2008 in die Geschäftsleitung der Mediaagentur Crossmedia einstieg. Seit 2011 berät Koch mit Tk-one Unternehmen, Medien und Agenturen. 2017 gründet er zusätzlich The DOOH Consultancy.

Best Brands sind Vertrauensanker

Best Brands geben Orientierung und bieten Verlässlichkeit. Sie übernehmen Verantwortung und zeigen Haltung. Das ist ihr Erfolgsrezept. Der Schutz von Marken ist und bleibt deshalb wichtig.

Der Best Brands Award zeichnet die Besten aus. Marken, die Besonderes schaffen. Best Brands sind nicht nur im Kopf der Menschen verankert. Ihnen gelingt zugleich eine tiefe emotionale Verbindung zu den Konsumenten. Gerade in Zeiten der Unsicherheit haben Best Brands eine wichtige Rolle: Sie geben Orientierung und bieten Verlässlichkeit. Best Brands sind ein Vertrauensanker. Sie investieren in die Verbindung zu den Verbrauchern. Die GfK spricht von Share of Soul. Das ist ein Erfolg, der Verantwortung bedeutet. Verantwortung, immer das Beste geben zu wollen: bei Produktentwicklung, Qualität und Sicherheit genauso wie bei fairen Arbeitsbedingungen, Vielfalt und Nachhaltigkeit.

Starke Marken zeigen Haltung

Ohne ein stabiles Wertegerüst gibt es keinen breiten Wohlstand. Das Wertegerüst einer demokratischen Gesellschaft fußt auf Freiheit. Individuelle Freiheit, Freiheit von Gemeinschaften und unternehmerische Freiheit. Für diese Freiheit, für Vielfalt und Wohlstand müssen wir uns menschenfeindlichen Positionen geschlossen entgegenstellen. Starke Marken zeigen Haltung. Sie tragen ihre Überzeugung nach außen und teilen ihre Werte mit ihren Konsumenten: Share of Soul als Sharing of Soul.

Awareness-Kampagne 'Echt Fake'

Der Markenverband ist Mitinitiator der Aktion 'Echt Fake', die auf TikTok, Instagram, Snapchat und YouTube laufen soll. Eine eigens erstellte Webseite bildet den zentralen Knotenpunkt der Kampagne. Hier sind umfassende Informationen und vertiefende Hintergründe zum Thema Produktfälschungen zu finden. Primär geht es bei der Awareness-Kampagne darum, das Bewusstsein der 15- bis 24-Jährigen mit Blick auf das Thema Produkt- und Markenpiraterie zu erhöhen. Junge Verbraucher sollen über die Folgen des Erwerbs von Fälschungen im Online-Handel informiert und aufgeklärt werden.



Franz-Olaf Kallerhoff ist seit 2023 Präsident des Markenverbands e.V. in Berlin. Der Verband hat die Best Brands vor 21 Jahren mitinitiiert. Weitere Partner sind Serviceplan, GfK, Media Impact, RMS, Seven One, 'Wirtschaftswoche' und 'Die Zeit'

Geistiges Eigentum schützen

Best Brands haben sowohl auf der emotionalen Ebene als auch im Wettbewerb am Markt eine starke Stellung. Doch diese ist gefährdet wie nie zuvor. Plagiate, Produktpiraterie und Lebensmittelfälschung entwerfen das geistige Eigentum von Marken. Ein Drittel der jungen Menschen in Europa ist aktuell der Meinung, es sei in Ordnung, ein gefälschtes Produkt zu kaufen. Am schlimmsten betroffen ist die Kleidungsbranche. Wir reden von insgesamt über 16 Milliarden Euro Umsatz, der verloren geht.

Der Schutz von Marken ist und bleibt wichtig. Deshalb appellieren wir an die politisch Verantwortlichen: Schützen Sie geistiges Eigentum! Schützen Sie diejenigen, die mit ihren Innovationen für Qualität, Wertschöpfung und Fortschritt einstehen! Denn Marken schaffen immer wieder Wertvolles: für die Menschen, für unsere Gesellschaft und für Unternehmen. ■

Franz-Olaf Kallerhoff

Wir schützen Ihr wertvollstes Gut: **die Marke!**



MARKENVERBAND

Seit 1903 setzt sich der Markenverband für den Schutz von Marken ein.
Werden Sie Teil dieser starken Gemeinschaft und kontaktieren Sie uns:
mitgliederservice@markenverband.de

www.markenverband.de

Leuchttürme in Krisenzeiten

L'Oréal, Nike, Dyson und Nivea sind die Best Brands 2024. Wie die Marken in dieser von Multikrisen geprägten Zeit reüssieren und wieso ein solides Fundament wichtig ist, das wissen Florian Haller, Serviceplan Group, und Michael Müller, GfK.

markenartikel: Die Best Brands 2024 stehen fest. Was macht sie so besonders?

Florian Haller: Marken haben in diesen Zeiten mehr denn je eine Leuchtturmfunktion. Sie strahlen hell und geben damit Orientierung und Sicherheit. Die Best Brands 2024 sind solche Leuchttürme. Es sind Marken, die ihre Position im Markt gehalten oder sogar ausgebaut haben – und das in Zeiten der Krise wie im vergangenen Jahr. Außerdem ist den ausgezeichneten Marken der Spagat zwischen Vertrauen und Innovation gelungen, zwischen Sichtbarkeit und Stabilität. Man weiß, wo die Marke steht. Sie hat ein festes Fundament. Aber gleichzeitig setzt sie neue Impulse und greift Trends auf.

markenartikel: Best Brands als leuchtende Beispiele?

Haller: Die Best Brands setzen Innovationsimpulse und haben alle das zentrale Thema Nachhaltigkeit auf der Agenda, was weit mehr als ein Trend ist. Sie haben ein Wertegerüst und eine klare Haltung – und das fruchtet ganz offensichtlich bei den Konsumenten. Denn die wollen heute mehr denn je wissen, unter welchen Bedingungen etwas produziert wird und welchen Einfluss das auf die Umwelt hat. Auch die Einstellung einer Marke zu gesellschaftspolitischen Themen rückt immer stärker in den Fokus. Die Best Brands kommunizieren ihre Haltung klar – und zwar

über alle modernen Kommunikationskanäle. Um beim Leuchtturmbild zu bleiben: Sie sind sichtbar auch in schwierigen Zeiten und haben ein solides Fundament, auf dem sie aufbauen. Man weiß, wo bzw. wofür sie stehen. Sie bleiben immer wiedererkennbar und entwickeln sich trotzdem weiter.

Michael Müller: Und das in Zeiten von multiplen Krisen. Wir haben es mit schwierigen, externen Bedingungen zu tun. Die vergangenen Jahre waren durch die Corona-Pandemie geprägt. Jetzt sehen wir zentrale, geopolitische Veränderungen – angefangen mit dem Ukraine-Krieg und nun verschärft durch die Auseinandersetzungen im Nahen Osten. Dazu kommt das Thema Inflation. Das sorgt dafür, dass die Konsumenten verunsichert sind. Die Anschaffungsneigung ist auf einem neuen Tiefstand. Die Märkte stagnieren oder schrumpfen deshalb teilweise sogar.

markenartikel: Was bedeutet das für Marken?

Müller: Es gibt ein Spannungsfeld. Auf der einen Seite sehen wir, dass bei Konsumenten mit einem hohen Einkommen die Anschaffungsneigung nach wie vor da ist, aber stärker im Premiumbereich. Auf der anderen Seite werden die Verbraucher mit mittlerem oder niedrigem Einkommen wählerischer und schauen genau, was sie sich leisten können. Sie kaufen vielleicht auch einmal Premiumprodukte, tendieren aber vor allem beim Ein-

BEST-BRANDS-STUDIE

Das Besondere an den Best Brands ist, dass keine Jury, sondern die Konsumenten über die Gewinner entscheiden. Als einziger Markenpreis wird auf Basis repräsentativer Studien von GfK die Stärke einer Marke an zwei Kriterien gemessen: am tatsächlichen wirtschaftlichen Markterfolg (Share of Market) sowie an der Attraktivität der Marke in der Wahrnehmung der Verbraucher (Share of Soul). Best Brands wurde 2004 von der Serviceplan Group, GfK, ProSiebenSat.1 Media, der 'WirtschaftsWoche' und dem Markenverband ins Leben gerufen. Seit 2016 ist 'Die Zeit' Partner, seit 2017 zudem RMS Radio Marketing Service und seit 2020 auch Media Impact. 2021 wurde die Struktur der Awards überarbeitet, um aktuelle gesellschaftliche und marketingtechnische Trends zu berücksichtigen.



kauf von Lebensmitteln und Drogerieprodukten eher zu Handelsmarken. Unternehmen müssen schauen, wie sie in so einem Markt wachsen können. Schnelligkeit und Innovation sind dabei wichtige Punkte. Auch KI gewinnt an Bedeutung, um den Konsumenten wirklich relevante Unterstützung zu bieten – im Sinne von Convenience oder Vereinfachung. Vertrauen spielt ebenfalls eine Rolle, denn das gibt den Verbrauchern Sicherheit und Orientierung. So gelingt es, durch die aktuellen Krisen zu navigieren, die alle Akteure am Markt betreffen und die sie adressieren müssen.

markenartikel: Das heißt, wenn man auf die Marken schaut, die reüssieren, gelingt das L'Oréal als Sieger in der Kategorie Best Brand Beauty besonders gut?

Haller: Definitiv. Die Marke ist sehr präsent. Die Konsumenten vertrauen ihr. Sie ist immer ihrem Grundsatz treu geblieben, die Menschen dabei zu unterstützen, sich etwas Gutes zu tun und sich selbst zu verwöhnen. Das drückt sich auch im Claim ‚Weil ich es mir wert bin‘ aus. Gleichzeitig ist L'Oréal eine innovative Marke. Sie setzt auf das Thema KI, kreiert Apps für Haar- und Hautanalysen oder virtuelle Umstylings. L'Oréal hat auch den ersten Computer-gesteuerten Make-up-Applikator für Menschen mit eingeschränkter Armbeweglichkeit entwickelt und nutzt Roblox. Beim wichtigen Thema Nachhaltigkeit positioniert sich L'Oréal aktiv und will zum Beispiel die CO₂-Emissionen bis 2030 um 50 Prozent reduzieren. Die Marke bricht zudem mit lang vorherrschenden Beschränkungen in der Beauty-Kommunikation und macht beispielsweise Kampagnen mit Influencerinnen über 45 Jahren. Ihre Auswahl an Testimonials ist sehr divers – von Kendall Jenner über Viola Davis bis hin zu Helen Mirren. Mit alledem ist L'Oréal wahnsinnig erfolgreich – mit einem Umsatzplus von rund 13 Prozent in Europa im Vergleich zum Vorjahr.

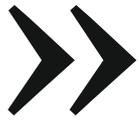
Müller: Wir haben die Kategorie Beauty mit Bedacht gewählt. Es ist ein Segment, dessen Relevanz nach der Pandemie wieder gestiegen ist. Den Menschen ist es wichtig, welche Außenwirkung sie haben. Sie gehen weg, laden ein etc. Es geht darum, sich zu präsentieren. Deshalb haben wir in der Kategorie Beauty den Schwerpunkt auf dekorative Kosmetik gelegt – also Make-up und Styling. L'Oréal hat klar eine Premiumpositionierung in dieser Kategorie. Dieser Mehrpreis wird von den Kunden akzeptiert. Denn die Marke punktet durch Innovation. Das Thema treiben sie durch eigene Forschung voran und setzen so immer wieder Trends. Dadurch entsteht ein starkes Marken-Momentum und L'Oréal landet zurecht auf Platz 1.



Die Best Brands sind sichtbar auch in schwierigen Zeiten und haben ein solides Fundament, auf dem sie aufbauen. Man weiß, wofür sie stehen. Sie bleiben wiedererkennbar und entwickeln sich trotzdem weiter.

Florian Haller, CEO Serviceplan Group





Vertrauen spielt eine Rolle für den Erfolg der Marken, denn das gibt den Verbrauchern Sicherheit und Orientierung.

Michael Müller, Managing Director NIQ/GfK Germany



markenartikel: Es folgen die Marke Maybelline, eine Tochter von L'Oréal, und Nivea.

Müller: Maybelline hat eine starke Performance beim Share of Market hingelegt und einen großen Marktanteil. Unsere Daten zeigen aber auch, dass das Brand Attachment geringer als bei L'Oréal ist. Aber Maybelline wird als sehr kreativ wahrgenommen – auch im Hinblick auf das Thema Kommunikation. Und Nivea auf Platz 3 – das ist ein tolles Ergebnis, wenn man sich einmal vor Augen führt, dass dekorative Kosmetik nicht der Kern der Marke ist, sondern Pflege. Die starke Dachmarke strahlt aber auf andere Kategorien ab. Konsumenten lieben die Marke und vertrauen ihr. Das hilft ihr unglaublich.

markenartikel: In der Kategorie Fashion ist ein Mix an Marken vertreten. Was macht Nike besonders gut?

Haller: Nike hat in unserer Studie einen sehr hohen Share of Soul erzielt. Das heißt, die Menschen sind emotional stark mit der Marke verbunden. Es gibt eine hohe Begehrlichkeit für die Produkte. Außerdem gilt die Marke als Innovationstreiber, der immer wieder etwas Neues einfällt. Damit meine ich nicht bessere Laufschuhe rein als Produkt, sondern das Gesamtpaket neuer Editions nah an aktuellen Trends. Das führt die Marke in die Zukunft. Das Unternehmen ist zudem beim Thema Nachhaltigkeit sehr aktiv und hat 2023 zum Beispiel in Europa die Secondhand-Plattform Refurbished gestartet. Und last, but not least haben sie eine ganze Menge an digitalen Angeboten entwickelt – und damit die Digitalisierung der Marke konsequent vorangetrieben.

Müller: Nike schafft es, als Marke wirklich Bedeutung zu erzeugen – vor allem im Bereich Sneakers. Sie haben einen hohen Marktanteil und eine starke Käuferbindung. Manche Schuhe kann man zum Beispiel nur über eine App bestellen. Damit schaffen sie Begehrlichkeit. Nike inszeniert zudem tolle Marketingaktionen mit limitierten Auflagen oder den Shoe-Drops in besonderen Locations. Da stehen die Menschen dann Schlange. Das ist cool gemacht. Die Marke steht für Spaß und Uniqueness – und das sorgt für eine große Popularität, gerade bei den jüngeren Konsumenten. Nike gelingt dabei die Balance zwischen Sport- und Lifestylemarke.

markenartikel: Nike überzeugt also auf allen Ebenen?

Haller: Absolut. Bemerkenswert fand ich auch, dass Nike viele weibliche Vorbilder zeigt und ein starkes Frauenbild vermittelt. Ein Kampagnenfilm ist als Heldinnenreise im historischen Japan inszeniert und hat als Botschaft: Steht zu euren Wünschen und macht,

Best Brand Overall		Best Brand Beauty		Best Brand Fashion		Best Brand Momentum	
Rang	Marke	Rang	Marke	Rang	Marke	Rang	Marke
1	Nivea	1	L'Oréal	1	Nike	1	Dyson
2	Sony Playstation	2	Maybelline	2	Hunkemöller	2	Sony Playstation
3	Nike	3	Nivea	3	Hugo Boss	3	Google
4	Dyson	4	Taft	4	Adidas	4	Apple
5	Adidas	5	Got2b	5	H&M	5	Garnier
6	Lego	6	Essence	6	Triumph	6	Tesla
7	Bosch	7	Manhattan	7	Levis	7	Müller
8	Apple	8	Catrice	8	Fjällräven	8	Weleda
9	WMF	9	Syoss	9	Wellensteyn	9	L'Oréal
10	Canon	10	Wellaflex	10	Calvin Klein	10	GoPro

Quelle: Best Brands/Serviceplan, © markenartikel



was authentisch für euch ist. Nike legt zudem einen starken Fokus auf Frauen im Sport und macht zum Beispiel eine große Kampagne zur Frauenfußball-WM. Sehr spannend finde ich auch, wie die Marke als Teil der Popkultur etabliert wird, 2023 beispielsweise mit einer eigenen Fan-Kollektion zur Serie *Ted Lasso*.

markenartikel: Hunkemöller und Hugo Boss machen neben Nike die Top 3 komplett. Unterschiedlicher könnten die Top-Platzierten gar nicht sein.

Haller: Das stimmt, auf den ersten Blick ist vielleicht auch überraschend, warum eine Dessous-Marke unter den drei besten Fashion-Marken landet. Aber nur auf den ersten Blick. Hunkemöller gelingt es, sich abzusetzen und ein starkes Markenerlebnis zu kreieren. Die Marke ist relativ laut und 'edgy' im Auftritt. Das Produkt ist immer von den neuesten Trends inspiriert, das Unternehmen legt großen Wert auf exzellentes Customer Service und arbeitet mit sehr diversen Modells zusammen. Das kommt gut an.

Müller: Hunkemöller hat im Bereich Dessous eine absolute Dominanz im Markt und ein sehr positives Image. Es ist eine sehr beliebte und begehrte Marke. Was nicht jeder weiß, es ist auch eine sehr hybride Marke. So setzt Hunkemöller auf die Präsenz in den Fußgängerzonen, also auf das Erlebnis vor Ort. Aber das Unternehmen legt auch großen Wert auf das digitale Erlebnis. Das ist sehr gut gemacht. Dadurch erzielt Hunkemöller eine starke Markenbindung. Die Marke ist damit in der Kategorie marktführend und entwickelt sich sehr dynamisch. Bei Hunkemöller geht es auch darum, sich etwas zu gönnen. Die Pro-

dukte sind höherpreisig, aber noch nicht im Premiumbereich angesiedelt.

markenartikel: Und wie verhält es sich mit Hugo Boss?

Müller: Im Bereich Herrenmoden hat Boss eine klare Premiumpositionierung. Untermauert wird diese durch die innovativen Markenkampagnen, die das Unternehmen fährt – zum Beispiel 'Be your own Boss'. Alles zahlt auf die Premiummarke ein und sorgt für Awareness.

Haller: Ich bin sehr gespannt, wie sich die Marke weiterentwickeln wird. Sie haben unter Daniel Grieder, der seit 2021 CEO ist, einen großen Marken-Refresh durchgeführt. Der Modekonzern hat sein sehr klassisches Herrenanzug-Image abgelegt. Es gibt einen jüngeren Markenauftritt, Street Wear und Unisex-Kollektionen. Wie diese Neupositionierung langfristig funktioniert, wird sich zeigen. Im Moment ist Boss damit jedenfalls sehr erfolgreich.

markenartikel: Aber Sie sind skeptisch, dass das auf Dauer funktionieren kann?

Haller: Stehen zu bleiben und sich nicht weiterzuentwickeln, ist für keine Marke eine gute Idee. Es werden weniger Herrenanzüge verkauft, also ist es auch klug, das Portfolio zu erweitern, neue Zielgruppen anzusprechen und die Marke zu rebranden. Hugo Boss hat in die Kommunikation investiert und bekannte Testimonials engagiert – zum Beispiel aus der Skateboarder- oder TikToker-Szene, um jüngere Menschen zu erreichen. Sie haben nach fast 50 Jahren ein neues Logo eingeführt und im Februar mit Hugo Blue eine



Stehen zu bleiben und sich nicht weiterzuentwickeln, ist für keine Marke eine gute Idee.

Florian Haller, CEO Serviceplan Group

neue Markenlinie gelauncht, die von Street Culture beeinflusst ist, im Winter 2023 startete ihre erste Circular Capsule Collection aus recycelten Textilabfällen: Wir werden sehen, was die Zukunft bringt. Aber ausschließlich auf den althergebrachten Anzug zu setzen, wäre sicherlich keine gute Idee.

markenartikel: Kommen wir zur Best Brand Momentum – Dyson.

Müller: Ich will noch einmal kurz erklären, was wir mit Momentum Brand meinen. Das ist eine Kategorie, mit der wir raus wollen aus dem Dauerkrisenmodus. Stattdessen möchten wir zeigen, welche Marken auch in einer herausfordernden Zeit gut performen und sogar in einem schwierigen Marktumfeld wachsen. Das ist das Marken-Momentum. Die zweite Dimension, die wir in dieser Kategorie messen, ist das emotionale Momentum. Dazu gehören Themen wie Innovation, Pioneering, die Wahrnehmung der Kommunikation, das Markenerlebnis und die Kreativität. Und dann haben wir uns noch das Thema Trendsetter Affinity angeschaut. Das heißt, wie werden zukünftige Zielgruppen angesprochen? Die gezielte Ansprache von Early Adopters ist ausschlaggebend für die Zukunft.

markenartikel: Und Dyson tut sich in allen Dimensionen hervor?

Müller: Dyson reüssiert über alle drei Dimensionen des Marken-Momentums. Die Marke entwickelt sich sehr dynamisch. Es ist ein absolutes Premiumprodukt. Die Konsumenten sind bereit, für einen Föhn oder ein Glätteisen zehnmal mehr zu zahlen als für andere Produkte auf dem Markt. Das ist getrieben durch das Thema Superior Engineering – Dyson setzt den Maßstab. Inzwischen ist die Marke der Staubsaugerkategorie entwachsen und hat in neue Bereiche expandiert. Diese hat das Unternehmen zum Teil komplett neu belebt. Wer hat vor Dyson schon darauf geachtet, welchen Föhn er oder sie benutzt? Es sind genau diese Produkte, die unter der Krise nicht wirklich leiden, sondern weiter ihre Käufer finden. Denn

die sagen: »Okay, wenn ich mir etwas leiste, dann richtig.« Es sind dabei zunächst meist die Trendsetter, die die Produkte kaufen. Denn sie sind offen für Neues und bereit, dafür auch Geld auszugeben.

Haller: Die Stärke von Dyson kommt sehr stark aus einem ikonischen Produkt – dem beutellosen Staubsauger –, um den herum die Marke weiter aufgebaut wurde. Laut Unternehmen besteht ein Drittel der Mitarbeiterschaft aus Ingenieuren und Wissenschaftlern. Das zeigt, Dyson ist sehr stark auf die technische Performance der Produkte fokussiert. Das kombiniert die Marke mit einem coolen Design, Lifestyle und Lässigkeit. Unter anderem kooperiert Dyson mit der TV-Show *Germany's Next Topmodel*, was die Sichtbarkeit enorm erhöht. Insgesamt gibt das Unternehmen über 50 Millionen Euro im Jahr in Deutschland für Kommunikation aus. Das ist schon signifikant – und sie haben das Investment trotz der geopolitischen Krisen konstant gehalten.

markenartikel: Auf Dyson folgen die Sony Playstation und Google Smartphones. Was ist deren Momentum?

Müller: Sony landet mit seiner Konsole mit einem super Momentum auf Platz 2. Denn 2023 waren die Lieferengpässe bei der Playstation 5 nach drei Jahren endlich kein Thema mehr. Die Verfügbarkeit war da – und eine sehr starke Nachfrage. Das hat den Absatz enorm gepusht. Das Markenerlebnis ist dabei stark mit dem immersiven Spielerlebnis verknüpft, das die Zielgruppe fesselt. Sony Playstation ist sehr innovationsgetrieben und mit VR-Brillen in neue Dimensionen vorgedrungen. Das sorgt für ein sehr starkes emotionales Momentum, so dass die Marke führend im Bereich Experience-Momentum ist. Spannend ist auch der Erfolg des Google Smartphones. Hier sehen wir ein deutliches Wachstum, unter anderem aufgrund der gelungenen Kombination von Hard- und Software.

markenartikel: Inwiefern das?

Müller: Nehmen Sie das Thema Fotobearbeitung – das ist eine Innovation, die Begehrlichkeit weckt. Manche legen sich nur deshalb das Produkt zu.



v.l.: Dr. Rainer Esser (Geschäftsführer Zeitverlag), Stefan Mölling (Geschäftsführer RMS), Kenneth Campbell (General Manager L'Oréal), Florian Haller (Hauptgeschäftsführer Serviceplan Group), Guillaume Lejarre (Geschäftsführer Dyson), Benedikt Faerber (CSO Media Impact), Catherine Niebuhr (Marketing Director Beiersdorf), Christian Haensch (Managing Director Beiersdorf Deutschland/Schweiz), Nadine Bartenschlager (Marketing Director Beiersdorf), Michael Müller (Managing Director NIQ/GfK), Franz-Olaf Kallerhoff (Präsident Markenverband), Stephanie Maxelon (Communications Director Nike), Carsten Schwecke (Vorsitzender der Geschäftsführung Seven.One Entertainment Group)

Ich hatte schon über das Thema Convenience und Vereinfachung gesprochen. Wenn ich ein Bild mache, das ich mit einem Knopfdruck bearbeiten kann und es schaut super aus, dann ist das ein Mehrwert, der ankommt. Diese Produktinnovation hat Google Smartphone stark nach vorne gebracht. So erreicht die Marke eine neue Zielgruppe. Google ist damit ein Player, mit dem man künftig noch mehr rechnen muss. Denn was ist wichtig bei Smartphones? Das ist nicht mehr die Telefonie, sondern die Bildqualität und Geschwindigkeit.

markenartikel: Die Best Brand Overall ist Nivea.

Haller: Nivea ist seit vielen Jahre eine konstant starke Marke im Best-Brands-Ranking. Zum 20. Jubiläum stand die Marke ganz oben auf dem Siegereppchen in der Langzeitbetrachtung, da sie über die Jahre immer wieder Top-Platzierungen in unserem Ranking erreicht hat. Seit 2019 gab es eine kleine Durststrecke, wo die Marke keine vorderen Plätze im Best-Brands-Ranking erreichen konnte, um in diesem Jahr umso stärker zurückzukehren. Auch, weil sie in Kommunikation und Sichtbarkeit investiert und ihr Werbebudget um 34 Prozent auf über 190 Millionen Euro erhöht hat. So konnte Nivea den Umsatz steigern und Marktanteile gewinnen. Die Marke hat auch in ihre Haltung und Werte investiert und viele Initiativen zu den Themen Inklusion und Diversity gestartet.

markenartikel: Zum Beispiel?

Haller: Beispielsweise unterstützt Nivea die Initiative 'Olivia macht Schule', bei der Olivia Jones in Schulen Nachhilfe zum Thema Toleranz gibt. Im #Skinoutloud-Video-Podcast auf TikTok diskutiert eine diverse Gruppe über Identität, Alter und Selbstakzeptanz und zeigt, dass Hautpflege nicht nur oberflächlich ist. Zusammenfassend kann man sagen, dass Nivea den Job als Leuchtturm-Marke, die den Konsumenten Orientierung, Verlässlichkeit und Haltung bietet, rundum gut gemacht hat. Am Ende des Tages hat Nivea deshalb sehr viel Erfolg.

Müller: Die Best Brand Overall, das ist unsere Königsdisziplin. Da ist es schon absolut beeindruckend, wie Nivea zurückgekommen ist. Beiersdorf ist es gelungen, dem Markenkern neue Impulse hinzuzufügen. Sie stehen längst nicht mehr nur für das blaue Döschen, sondern lancieren kontinuierlich Innovationen. Der Erfolg basiert zudem auf einer unglaublich starken Kommunikationsleistung. Hier wurde viel Geld investiert. Hinzu kommen die Themen Erlebnisqualität und Markenstärke. Das alles gab 2023 noch einmal einen Schub. Die Marke hat eine starke Heritage, die weiterentwickelt wurde. ■

Interview: Vanessa Göbel

Weniger ist mehr

Das Start-up Koro legte einen Wandel hin: neben Großpackungen verkauft das junge Unternehmen heute auch Snacks vom Cashew-Nut-Butter-Cup bis hin zum Pistazien-Energyball. An seinem Motto hält es aber fest: Je weniger Verpackung, desto besser.

Eine zündende Idee, ein klärendes Meeting – und am nächsten Tag steht das neue Produkt. Für viele Unternehmen dürfte diese Agilität zu schön klingen, um wahr zu sein. Doch beim Start-up Koro, Berlin, gehören flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege zum Alltag. »Wir machen hier deshalb so einiges wohl etwas anders als Traditionsunternehmen«, sagt Florian Schwenkert. Er ist seit 2020 Teil des Koro-Teams und seit 2023 als CEO für das operative Geschäft der Lebensmittelmarke verantwortlich. »Einmal haben wir sogar einen TV-Spot in nur zwei Wochen auf die Beine gestellt!« Genau diese Arbeitsweise sei für viele der jungen Mitarbeitenden – der Altersdurchschnitt liegt ungefähr bei 28 Jahren – ein großer Pluspunkt. Aber: »Man muss hier auf jeden Fall Veränderungen mögen!«

Nicht perfekt, aber besser

Seine Agilität betrachtet das Start-up, das Lebensmittel wie diverse Nüsse, Soja-Variationen und gefriergetrocknete Früchte in Großverpackungen sowie Snacks verkauft, als ein Alleinstellungsmerkmal. Auch das Thema Nachhaltigkeit spielt bei dem Unternehmen eine große Rolle. Koro wurde 2012 von Constantinos Calios 'Kosta' und Robert Schyska zunächst als Drogerie-Shop für Wasch- und Reinigungsmittel in Großpackungen gegründet. Aus den Namen der beiden Gründer setzt sich auch der Name des Unternehmens zusammen. Schyska verließ das Start-up jedoch bereits 2016. Im gleichen Jahr stieg Piran Asci ein, bevor zudem Schwenkert das Führungsteam ergänzte. Komplettiert wird das Team von Dr. Daniel Kundt, der seit 2022 CFO bei Koro ist.

»Der Mehrwert der Produkte ist, dass sie möglichst naturbelassen sind, wenig Verpackungsmüll produzieren und vegan oder vegetarisch sind«, erklärt Schwenkert. 60 Prozent des Sortiments machen noch heute die Großverpackungen aus, die unnötigen Müll

verhindern sollen. »Auf der anderen Seite haben wir das Snacking-Sortiment. Hier ist der Kerngedanke, gesündere und naturbelassenere Produkte – aber eben in Snack-Größe – als der Wettbewerb anzubieten.« So will sich Koro von anderen Anbietern abheben. »Am Ende des Tages wollen wir auch andere Produkte herausbringen als der Massenmarkt. Dafür beinhalten unsere Snacks beispielsweise weniger Zucker. Unser Anspruch ist dabei nicht unbedingt, immer die gesündeste Marke auf dem Planeten zu sein, aber wir versuchen, auf Gesundheits- und auf Verpackungsebene im Benchmark mit den klassischen, großen Marken immer einen Mehrwert zu bieten«, erklärt Schwenkert.

Foto: Luisa Henrika

50 Shades of Beige – Koro hat keine bestimmte Farbnummer für sein Packaging, sondern nimmt das, was der Produzent liefert



Wichtig sei dem Start-up vor allem, alternative Angebote zu demokratisieren, betont Benjamin Lode, der seit 2022 Marketingchef von Koro ist. »Würden wir beschließen, dass alle unsere Produkte künftig unverarbeitet sein müssen, dann würde das natürlich direkt sehr viel mehr kosten. Wir sagen, dass wir ein besseres Produkt machen wollen. Aber eben eines, das für alle verfügbar ist«, führt er aus. Und Schwenkert ergänzt: »Wir haben viele naturbelassene Angebote, die – wie beispielsweise die Mangostreifen – ohne Schwefel zum Trocknen auskommen, oder reine Dattel-Energyballs, die nur aus Datteln und Nussmus bestehen. Wir haben aber mittlerweile auch verarbeitete Produkte wie die Nut-Butter-Cups, in denen auch noch ein paar Inhaltsstoffe mehr drin sind.« Diese Balance mache die angestrebte Demokratisierung möglich.

Transparenz wird großgeschrieben

Dass Koro »gesund« immer wieder neu definiert, möchte das Start-up auch nach außen kommunizieren. »Wir versuchen, unsere Community online bei unseren Entscheidungen mitzunehmen und aufzuklären, warum wir uns manchmal dazu entscheiden, doch wieder normalen Zucker einzusetzen anstatt beispielsweise Kokosblütenzucker. Die Idee ist, transparent und authentisch zu sein«, sagt Schwenkert, der bei dem Beteiligungsunternehmen Rocket

Internet lernte und vor seiner Zeit bei Koro unter anderem die Organisationsplattform Abihome mitgründete. »Zu dem Transparenzgedanken von Koro gehören auch die Preisgrafiken auf der Webseite, mit denen wir beispielsweise klar darüber aufklären, warum wir Preise erhöht oder gesenkt haben. Allein, dass die vorhanden sind, kommt bei vielen Kunden gut an.« Diese Kommunikation schaffe Vertrauen in die Marke. »Bei jedem Produkt gibt es neben dem Preis zudem Informationen über den jeweiligen CO₂-Ausstoß sowie genaue Nährstoffangaben, die sich die Konsumenten als PDF herunterladen können.«

Koros Erfolgsrezept

»Wir sind sehr opportunistisch«, antwortet Lode auf die Frage, was Koros Erfolgsrezept ist. Bevor das Unternehmen 2016 erstmals Lebensmittelprodukte launchte, kaufte es Großpackungen von Wasch- und Reinigungsmitteln auf, die aber noch gut zur Verwendung waren. Diese verkaufte es dann weiter – um damit auch überflüssigen Abfall zu vermeiden. Warum dann der Wechsel von Reinigungs- und hin zu Lebensmitteln? Ausschlaggebend dafür war die Einflussnahme von Calios' Frau. Michelle Calios ist Veganerin und hatte Schwierigkeiten, gute Alternativen im Supermarkt zu finden, erzählt Schwenkert. Deshalb habe man 2016 angefangen, zunächst Nüsse





Wir versuchen, auf Gesundheits- und auf Verpackungsebene im Benchmark mit den klassischen, großen Marken immer einen Mehrwert zu bieten.

Florian Schwenkert, CEO bei Koro in Berlin

und Trockenfrüchte anzubieten – die Großpackungen blieben jedoch erhalten.

Erhalten geblieben ist dem Start-up bei dem Umschwung außerdem das Umweltbewusstsein. Durch den Kauf der Großverpackungen direkt vom Produzenten und den Weiterverkauf in eben diesen Verpackungen möchte Koro im Sinne der Umwelt den 'Extra-Schritt' auslassen. Mit einem Laserdrucker werden lediglich das Logo und die Nährwertangaben auf die Verpackungen gedruckt. »Weil wir ohne Drittanbieter agieren, sparen wir uns viel Verpackungsmüll – normalerweise bestellen Unternehmen Großpackungen und portionieren den Inhalt in einer kleineren, neuen Verpackung, die meist auch aus verschiedenen Materialien besteht und damit schwieriger zu entsorgen ist. Am Ende bleiben dann die Verpackung der Großbestellung und die neue Verpackung übrig und landen im Müll«, erklärt Schwenkert. »Das wollen wir vermeiden.«

Der nachhaltige Ansatz von Koro findet Anklang. Besonderen Wert legt das Unternehmen dabei auch auf den Austausch mit der Community. »Dadurch, dass wir zunächst als reine als Online-Marke gestartet sind und zu Beginn vor allem auf das

Influencer:innen Marketing gesetzt haben, sind wir immer nah dran an den Konsumenten«, sagt Marketingchef Lode. »Egal, ob es auf Marketing- oder Produktebene ist – wir erkennen die Trends im Markt, setzen dort an und übersetzen sie für uns.« Aus diesem Grund ergänzten die Berliner ihr Sortiment um die Snack-Produkte, die zwangsweise in kleinere Verpackungen umverpackt werden. »Wir wollen aber auch in dieser Kategorie Alternativen bieten«, sagt Schwenkert. Künftig werde Koro deshalb auf Papierverpackungen umsteigen, um möglichst nachhaltig zu agieren.

Zehn Neuheiten pro Monat

Jeden Monat bringt das junge Team rund zehn Neuheiten auf den Markt – dazu gehören sowohl neue Geschmacksrichtungen bereits bestehender Produkte als auch komplett neue Angebote. »Das ist anders als das klassische Modell, wo Produkte teilweise fünf bis zehn Jahre gleichbleiben. Wir sind hier sehr schnell und versuchen, immer wieder neue Entwicklungen zu lancieren«, erklärt Schwenkert.

Mit seiner Strategie scheint das Start-up, dessen Inhaber bis auf einige an Investoren verkaufte Anteile die Gründer sind, gut zu fahren: Zuletzt machte es durch den Launch von Trockenmischungen für Fleischalternativen gemeinsam mit der Rügenwalder Mühle sowie einer Kooperation mit dem bekannten Fußballer Mario Götze als Partner für die neuen Pistaziencreme-Schnitten auf sich aufmerksam. »In letzter Zeit haben sich durch die Kooperationen sehr viele Synergien für uns ergeben. Und wir konnten andere Kundensegmente ansprechen, die zum Beispiel Fußball-begeistert oder über 45 Jahre alt und damit älter als unsere bisherige Zielgruppe sind.« Auch künftig wolle das Unternehmen Kooperationen eingehen.

Niederlagen bedeuten Learnings

Doch nicht immer lief es für Koro so glatt: »Da wir dauernd neue Sachen ausprobieren, scheitern wir damit durchaus auch mal!«, geben Schwenkert und Lode zu. Beispiele sind das 2021 eröffnete Eiscafé in der Hauptstadt, das nicht gut funktionierte, und die Kategorie der Naturkosmetik, in der Koro sich 2022 ausprobierte. »Wenn wir feststellen, dass es nicht funktioniert, können wir schnell reagieren und ziehen unsere Learnings daraus«, sagt Schwenkert. So habe zwar das Konzept des Eiscafé keinen Erfolg gehabt, aber das Eis ist noch immer in Supermärkten erhältlich. Bestseller des Start-ups ist die

Dattel-Haselnusscreme. Auch die Proteinriegel, die getrockneten Mangos oder das klassische Mandelmus kommen laut Lode gut an – genauso wie die gefriergetrockneten Erdbeeren.

Das Sortiment des Unternehmens, das vom Erdnussmus über Mandelmus mit Zimt-Vanille-Geschmack und Salted-Caramel-Energyballs bis hin zu gefriergetrockneten, schokolierten Himbeeren reicht, ist inzwischen in 16 Ländern weltweit erhältlich, darunter neben der DACH-Region auch in Italien, Frankreich und Schweden. »Bislang erwirtschaften wir unseren Umsatz zu 80 Prozent im deutschsprachigen Raum und zu 20 Prozent im Ausland«, erläutert Schwenkert. In Deutschland selbst verkauft Koro heute nicht mehr nur online, sondern eroberte auch den Handel. Inzwischen sind die Produkte beispielsweise bei Rewe und Kaufland erhältlich. Drogeriemärkte wie Rossmann, dm oder Budnikowski listen KoRro ebenfalls. »Auch Frankreich und Italien sind gerade wahnsinnig spannende Märkte für uns, da haben wir jetzt die ersten Listungen bei im Einzelhandel«, sagt Lode.

Künftig will Koro laut dem Marketingchef, der bis 2022 als CEO bei dem Adtech- und Marketing-Start-up Axu.ai und zuvor als CEO der Produktivitätsplattform Results.com tätig war, die Marketinganstrengungen intensivieren. Bis 2019 setzte Koro vor allem auf Influencer Marketing. Ab 2020 wurden dann weitere Marketingkanäle erschlossen und zum Beispiel in Performance Marketing bei Google, Facebook und Co. investiert. Nachdem Lode 2022 Marketingchef des jungen Unternehmens wurde, baute er die Kanäle weiter aus: »Jetzt sind wir auch stärker im Fernsehen unterwegs. Seit Sommer 2023 haben wir beispielsweise eine relativ große TV-Kampagne bei ProSiebenSat.1 Media laufen. Das wollen wir verstärken und noch mehr im Fernsehen werben, um weitere Zielgruppen zu erschließen.«

Covid als Beschleuniger

Besonders viele Menschen erreicht der Snack-Hersteller jährlich im Dezember und Januar: Immer wieder sind vor allem die Adventskalender in verschiedenen Größen ein Kassenschlager und auch die Beteiligung des Start-ups an dem Aktionsmonat Veganuary bewegt viele Kunden zum Kauf. »Darüber hinaus war Covid ein wahnsinniger Beschleuniger für das Unternehmen«, erinnert sich Schwenkert. »Ich habe

im März 2020 bei Koro angefangen, also genau zu Beginn der Pandemie, durch die immer mehr Menschen online einkauften und auch unsere Lebensmittel bestellten. Nachdem der Umsatz 2019 noch bei ungefähr fünf Millionen Euro lag, ist er 2020 auf über 20 Millionen Euro gestiegen. Genau zu meiner Anfangszeit ist uns dadurch aber erstmal alles um die Ohren geflogen.« Der Beliebtheitsprung sorgte dafür, dass das Unternehmen zeitweise ausverkauft war und keine Produkte mehr liefern konnte. Inzwischen hat es diese Schwierigkeiten in den Griff bekommen und wächst weiter jedes Jahr – auf heute »doch deutlich über einhundert Millionen Euro Umsatz«. Genaue Zahlen für das laufende Geschäftsjahr könne er noch nicht preisgeben, so Schwenkert.

Agil, innovativ und probierfreudig

Auch künftig setzt Koro vor allem auf sein breites Sortiment, will sich aber noch mehr auf die Produkttiefe fokussieren. Auch das Bestandskundenmanagement sei für das Jahr 2024 neben dem weiteren Ausbau der Marketingkanäle relevant. Bei alledem will das junge Team weiter agil vorgehen, innovativ bleiben, Trends in Produkte übersetzen und vor allem: ausprobieren! ■

Svea Eßer

Koro bietet diverse Variationen von Nussmus an – die Kategorie zählt zu den stärksten des Start-ups



Ideen für Europa I

2024 steht die Europawahl an. markenartikel spricht im Vorfeld mit EU-Politikern über ihre Pläne. Dieses Mal befragen wir den CDU-Abgeordneten Axel Voss sowie die FDP-Abgeordnete Svenja Hahn. Den Anfang macht Hahn, Mitglied im EU-Binnenmarktausschuss.

markenartikel: 2024 findet die Wahl zum EU-Parlament statt. Welche Themen treiben Sie und die FDP besonders um?

Svenja Hahn: Die EU ist eine einzigartige Erfolgsgeschichte. Sie hat den Menschen in den Mitgliedstaaten Frieden, Freiheit, Sicherheit, Fortschritt und Wohlstand gebracht! Diese Erfolgsgeschichte gilt es, durch mutige Reformen zu sichern und fortzuschreiben. Für uns als Europapartei ist die EU weit mehr als eine Wirtschaftsgemeinschaft. Sie ist eine Wertegemeinschaft, die ihre Wurzeln in der reichen kulturellen und gesellschaftlichen Vielfalt Europas hat und in der unsere Zukunft liegt.

markenartikel: Wie sehen Sie die Gemeinschaft für diese Zeit gerüstet?

Hahn: Deutschland und Europa stehen vor enormen Herausforderungen. Von Russlands Krieg gegen die Ukraine über populistische Parteien, die zum Angriff auf unsere Demokratie und Freiheit blasen, bis hin zur hohen Inflation, der Energiekrise und enormen Bürokratielasten. All dies betrifft und belastet Bürger und Unternehmen derzeit gleichermaßen. All diese Herausforderungen lassen sich nicht allein national meistern. Ich bin überzeugt: In Europa steckt die Energie, die Krisen und Herausforderungen unserer Zeit



NACHGEFRAGT ZUR EUROPAWAHL 2024

zu bewältigen und daraus neue Chancen zu entwickeln. Die Europäische Union ist unter Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen in den vergangenen fünf Jahren jedoch mehr als je zuvor zum Synonym für Bürokratie und Regelungswut geworden. Mit zu viel Freude an Verboten und zu wenig Vertrauen in Selbstverantwortung und Erfindergeist. Das zu ändern, ist die Mission der Freien Demokraten.

markenartikel: Was ist Ihr »Rezept«?

Hahn: Wir wollen Europas Energie für mehr Freiheit und mehr

Wohlstand entfesseln. Wir wollen Europa einfacher, effizienter und wehrhafter machen. Als Binnenmarkt- und Handelsministerin liegt mir ganz besonders am Herzen, dass wir unseren gemeinsamen Binnenmarkt – das Herzstück der EU – vollenden und insbesondere den digitalen Binnenmarkt entschieden vorantreiben, Wettbewerbsfähigkeit stärken und eine Wirtschaftswende einleiten. Nach dem Regulierungsfeuerwerk der aktuellen Kommission müssen die nächsten fünf Jahre im Zeichen der Deregulierung stehen. Zudem müssen wir im globalen Konflikt zwischen Demokratie und Autokratie endlich mehr Handel mit mehr gleichgesinnten Partnern treiben. Daher setze ich mich mit Nachdruck für den Abschluss weiterer Freihandelsabkommen ein.

markenartikel: Und wo wollen Sie beim Thema Geistiges Eigentum Akzente setzen?

Hahn: Geistiges Eigentum ist nicht nur Grundlage unserer Wirt-

Svenja Hahn

ist seit 2019 Abgeordnete im Europäischen Parlament für die FDP und Teil der Renew Europe Fraktion. Seit 2022 ist sie Vizepräsidentin der Allianz der Liberalen und Demokraten für Europa (ALDE), dem Europäischen Dachverband der FDP. Sie ist Mitglied im IMCO Ausschuss für Binnenmarkt und Verbraucherschutz sowie der DASE Delegation für die Beziehungen zu den Ländern Südostasiens und dem Verband südostasiatischer Nationen (ASEAN): Die FDP-Politikerin ist zudem Stellvertreterin im INTA Ausschuss für internationalen Handel und der DANZ Delegation für die Beziehungen zu Australien und Neuseeland.

schaft, sondern auch unserer demokratischen Gesellschaft. Um es auch im Zeitalter generativer KI wirkungsvoll zu schützen, bedarf es einer umfassenden Überarbeitung unseres Rechtsrahmens – auch, aber nicht nur, des Urheberrechts. Hier erwarte ich umfangreiche Reformen in den kommenden Jahren. Auch wenn einige Regelungen zum Schutz geistigen Eigentums wie die Text- und Datamining-Ausnahme bereits bestehen, gibt es in anderen Feldern noch rechtlichen Handlungs- beziehungsweise Klärungsbedarf. Im AI Act wurden vor diesem Hintergrund bereits neue Regeln für Anbieter von KI-Basismodellen wie GPT aufgestellt.

markenartikel: Welche Chancen sehen Sie durch KI für Marken?

Hahn: KI birgt enorme Chancen für alle Bereiche unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz können nicht nur bahnbrechende Innovationen gelingen, sie wird uns auch lästige Aufgaben abnehmen, unseren Alltag vereinfachen und bei der Bekämpfung zahlreicher Herausforderungen wie dem Klimawandel, Pandemien und etlicher Krankheiten eine Schlüsselrolle spielen. Daher sind die Chancen nahezu endlos, viele davon können wir heute noch gar nicht absehen.

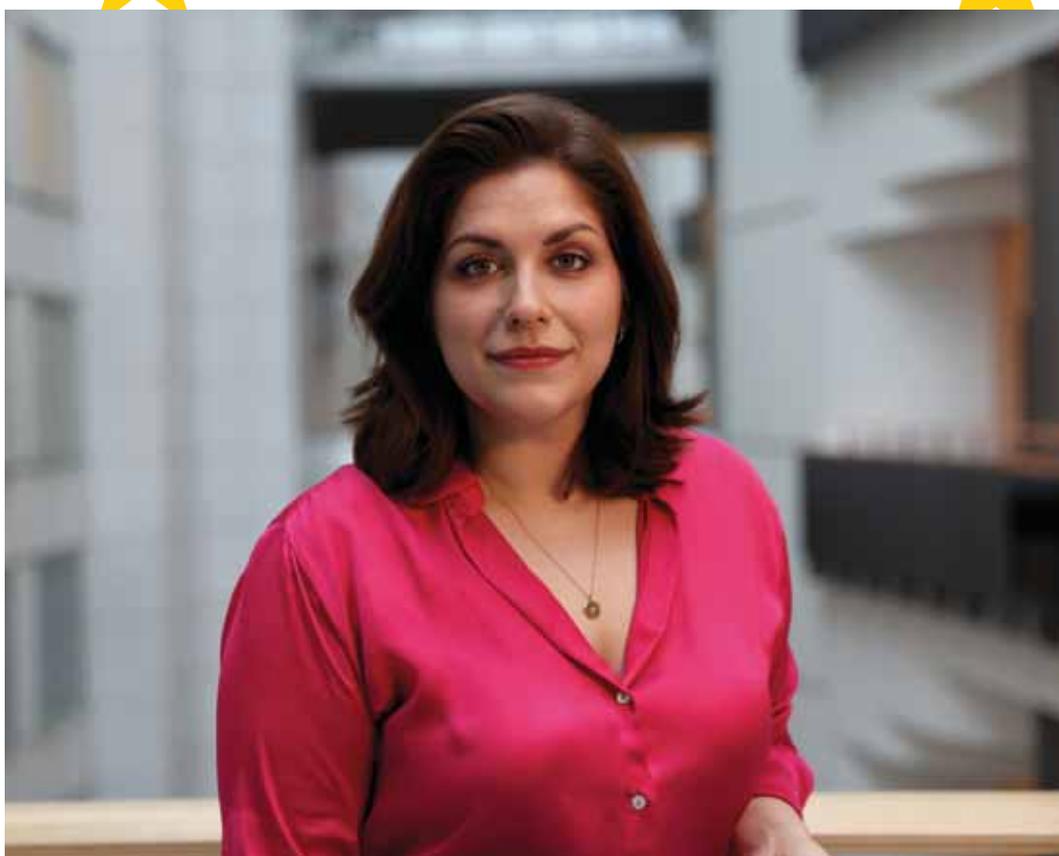
markenartikel: Und welche Gefahren gibt es?

Hahn: Was die Risiken durch KI angeht, so stellen sich neben urheberrechtlichen Fragen auch weitere Herausforderungen. Viele Geschäftsmodelle werden sich dem Wandel anpassen müssen, einige können gar ganz verschwinden. Diesen Wandel zu begleiten und ihn in positive Bahnen für Wirtschaft und Gesellschaft zu lenken, das ist unser aller Aufgabe, ganz zuvorderst aber auch Aufgabe von Politik.



Um geistiges Eigentum auch im Zeitalter generativer KI wirkungsvoll zu schützen, bedarf es einer umfassenden Überarbeitung unseres Rechtsrahmens – auch, aber nicht nur, des Urheberrechts.

Svenja Hahn, EU-Parlament



Wir müssen insgesamt sehr viel chancenorientierter denken, etwa wenn es um Technologien wie KI geht.

Svenja Hahn, EU-Parlament

markenartikel: Es gibt viele weitere Themen, die die Marktwirtschaft umtreiben. Inwieweit sehen Sie die EU bei ihren Regulierungsvorhaben in den Bereichen Verbraucherschutz und Nachhaltigkeit auf dem richtigen Weg?

Hahn: In den vergangenen fünf Jahren im Europäischen Parlament habe ich hautnah erlebt, dass die zahlreichen Regulierungsvorschläge der EU-Kommission meist unterstützenswerte Ziele verfolgen, sie jedoch oft auch negative Auswirkungen mitbringen. Zudem sind sie handwerklich oft schlecht gemacht, es werden oftmals keine Folgenabschätzungen gemacht, sodass viel zu oft Rechtsunsicherheit statt Klarheit und damit erhebliche Umsetzungskosten entstehen. Nur mit enormen Anstrengungen ist es uns gelungen, hier in diversen Dossiers noch Verbesserungen in den Verhandlungen im Europaparlament und im Rat zu erreichen.

markenartikel: Haben Sie Beispiele?

Hahn: Ich bin überzeugt, dass die meisten Unternehmen im Sinne von Verbraucherschutz und Nachhaltigkeit agieren wollen. Unklare Gesetze, die enorme bürokratische Belastungen mit sich bringen, sich teilweise widersprechen oder gar nicht geeignet sind, diese Ziele effektiv zu erreichen, sind hierfür allerdings kontraproduktiv. Das beste Beispiel hierfür ist die EU-Lieferkettenrichtlinie. Als FDP haben wir frühzeitig ge-

mahnt, dass die Richtlinie droht, praxisfern zu werden. Diese Kritik teilen zahlreiche andere Länder und es ist klar, dass kosmetische Änderungen nicht ausreichen werden, um das inakzeptable Trilogergebnis zu verbessern.

markenartikel: Was schlagen Sie vor?

Hahn: Besser wäre ein neuer Anlauf in der nächsten Legislaturperiode, mit stärkerem Fokus auf Praktikabilität und Umsetzbarkeit. Die EU-Gesetze müssen qualitativ besser werden und vor allem umsetzbar sein. Denen, die sie umsetzen müssen, sollten sie einen einfachen und klaren Rechtsrahmen bieten, der ihnen hilft, einen echten Unterschied für Verbraucherschutz, Nachhaltigkeit und auch zum Schutz der Menschenrechte in Lieferketten zu machen, statt nur Berichte auszufüllen und abzuheften.

markenartikel: Sie haben auch Änderungsanträge zu 'Right to Repair' vorgeschlagen – warum?

Hahn: Das Recht-auf-Reparatur-Gesetz muss einen Beitrag leisten, um Wirtschaftswachstum stärker von primärer Ressourcennutzung zu entkoppeln. Das muss mit sinnvollen Maßnahmen zur Verbesserung von Reparierbarkeit von Produkten und zur Reduzierung des Ressourcenverbrauchs einhergehen. Produkte müssen einfacher zu reparieren sein, auch durch Anreize für eine Reparatur kann viel erreicht werden. Am Kommissionsvorschlag war höchst proble-

matisch, dass das Recht für Verbraucher eingeschränkt werden sollte, zwischen Reparatur und Ersatzgerät zu wählen, wenn ein Produkt fehlerhaft ist. Stattdessen sollten Verbraucher zur Reparatur verpflichtet werden. Viele Fragen blieben unbeantwortet. Etwa ob in der Zwischenzeit ein Ersatzgerät gestellt wird, wer das bezahlt und wer entscheidet, wann eine Reparatur sich nicht mehr lohnt. Mehr Bürokratie für Unternehmen und schlechterer Verbraucherschutz dürfen nicht die Lösung sein.

markenartikel: Was waren Ihre konkreten Änderungswünsche?

Hahn: Ich habe dafür gekämpft, dass die Wahlfreiheit zwischen Reparatur und Ersatzgerät für die Verbraucher erhalten bleibt und zusätzliche teure Bürokratie ohne Mehrwert vermieden wird. So habe ich mich dafür stark gemacht, dass das sogenannte 'European Repair Information Form' für Hersteller freiwillig wird und nicht verpflichtend, wie es die Kommission vorgeschlagen hatte. All diese Verbesserungen konnten wir im Trilog erreichen.

markenartikel: Welche Maßnahmen halten Sie mit Blick auf das Thema Regulierungen erforderlich?

Hahn: In der kommenden Wahlperiode muss endlich ein Sinneswandel auf der Gesetzgebungsebene der EU stattfinden. Wir als Freie Demokraten setzen uns seit jeher dafür ein, dass gesetzliche Eingriffe verhältnismäßig und umsetzbar sein müssen. Der Wettlauf der EU-Kommissare, wer die meisten Gesetzesvorschläge in die Welt setzt, muss ein Ende haben. Es muss erstens um die Abschaffung unnützer und bürokratischer Regelungen gehen. Wir brauchen Deregulierung statt Überregulierung. Zweitens müssen notwendige Gesetze

an ihrer Qualität und Wirksamkeit orientiert sein. Es ist inakzeptabel, dass die Kommission bei immer mehr Gesetzesvorschlägen gänzlich auf eine Folgenabschätzung verzichtet oder, wenn sie es doch vornimmt, Teile der möglichen Auswirkungen gänzlich ignoriert, wie zuletzt bei der Verordnung zur Bekämpfung von Zahlungsverzug.

markenartikel: Kritisiert wurden unter anderem praxisferne Regelungen und neue Belastungen für KMU.

Hahn: Mit der Verordnung sollen durch Zahlungsverzug entstehende Liquiditätsprobleme von KMU gelöst werden. Allerdings meint die EU-Kommission dies zu erreichen, indem sie Zahlungsziele politisch begrenzt. Das wäre nicht nur ein massiver und unnötiger Eingriff in die Vertragsfreiheit. Die geplante Einführung einer starren 30-Tage Zahlungsfrist und weiterer praxisferner Regelungen würde Unternehmen nötige Spielräume nehmen, übliche Praktiken wie zum Beispiel Skonto gefährden und unverhältnismäßige Bürokratie schaffen. Für viele Branchen ist diese starre Zahlungsfrist nicht sinnvoll und schlicht nicht umsetzbar, würde gar ihr Geschäftsmodell gefährden und in vielen Ländern erhebliche zivilrechtliche Probleme schaffen.

markenartikel: Der Vorschlag liegt nun zur Abstimmung vor. Was erhoffen Sie sich?

Hahn: Ursprünglich sollte im Binnenmarktausschuss am 22. Februar die Parlamentsposition abgestimmt werden, der vorgelegte Text enthielt quasi keine essentiellen Verbesserungen zum Kommissionstext. Deshalb freue ich mich, dass es uns gelungen ist, die Abstimmung auf März zu verschieben. Das muss jetzt genutzt werden für weitere Verhand-

lungen, um einen Kompromiss zu erreichen, der die Vertragsfreiheit garantiert und KMU wirksam gegen Zahlungsverzug stärkt, ohne die Geschäftsmodelle ganzer Branchen zu gefährden.

markenartikel: Wie ist es Ihrer Ansicht nach um die Wettbewerbsfähigkeit der EU bestellt? Welche Weichen müssen gestellt werden?

Hahn: Wir brauchen eine Wirtschaftswende, mit dem EU-Binnenmarkt, Freihandel und Abbau von Bürokratie im Fokus. Viel zu oft wurde in den vergangenen Jahren von Wettbewerbsfähigkeit gesprochen, obwohl eigentlich Subventionen gemeint waren. Dabei ist vor allem die Vollendung des europäischen Binnenmarktes zentral für die europäische Wettbewerbsfähigkeit. Hier bestehen noch zahlreiche Hürden, unter anderem bezüglich des digitalen Binnenmarktes, aber auch bei Dienstleistungen. In vielen Bereichen ist die Harmonisierung von Regeln innerhalb der EU ein Treiber für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Hinzu kommt die Notwendigkeit, regulatorische Belastung abzubauen und unnütze Regelungen abzuschaffen. Der Rahmen für private Investitionen, etwa in Start-ups, muss verbessert werden, um Europa wirtschaftlich und technologisch wieder anschlussfähig an die Weltspitze zu machen. Aber auch über Gesetzgebung hinaus muss noch viel passieren.

markenartikel: Inwiefern das?

Hahn: Ich wünsche mir einen Mentalitätswandel in Europa. Wir müssen insgesamt sehr viel chancenorientierter denken, etwa wenn es um Technologien wie KI geht. Risiken müssen wir natürlich adressieren und gänzlich inakzeptable Verwendung von Technologie definieren und

ausschließen. Aber das darf nicht im Mittelpunkt unseres Ansatzes stehen. Es gilt, neue Möglichkeiten bestmöglich zu nutzen und Lösungen zu kreieren, anstatt für jede Lösung ein Problem zu finden. Ich wünsche mir daher mehr Aufbruchsstimmung und Lust, Neues auszuprobieren.

markenartikel: An welche Bereiche denken Sie hier konkret?

Hahn: Das gilt im Bereich von Technologie, aber auch in vielen anderen Bereichen wie beim internationalen Handel. Mehr Handel mit mehr Partnern macht uns unabhängiger, insbesondere von autokratischen Ländern. Freihandel ist ein wichtiger Motor aus der Krise und es ist Aufgabe europäischer Politik, unseren Unternehmen neue Perspektiven und Zugänge zu schaffen. Wir müssen die Möglichkeiten nutzen, die neue Partnerschaften bieten, statt ständig Probleme zu finden, die uns im Status quo gefangen halten. Eine der größten Herausforderungen für Europa stellt jedoch nach wie vor der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine dar.

markenartikel: Ein Thema, das uns noch einige Zeit begleiten wird ...

Hahn: Wir müssen unsere Freiheiten, unsere Lebensweise und unsere Zukunft gegen massive Angriffe verteidigen. Im Krieg durch die konsequente Unterstützung der Ukraine bis zum Sieg und innerhalb unserer Gesellschaften durch den Einsatz gegen Desinformationskampagnen und andere Angriffe auf unser offenes Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell. ■

Interview: Vanessa Göbel

In der Serie bislang erschienen:

1-2/2024: Marion Walsmann, CDU

Ideen für Europa II

Im Rahmen der Serie zur Europawahl steht uns neben der FDP-Politikerin Svenja Hahn auch Axel Voss, Mitglied im Rechtsausschuss des EU-Parlaments, Rede und Antwort. Der Politiker engagiert sich zu Themen rund um AI und Lieferkettenregelung.

markenartikel: Mitte 2024 findet die Wahl zum Europäischen Parlament statt. Welche Themen treiben Sie besonders um?

Axel Voss: Mir persönlich liegt die Wettbewerbsfähigkeit am Herzen. Diese muss allgemein verbessert werden und ist insbesondere im digitalen Bereich noch stark ausbaufähig. Europa fällt auch bei der Entwicklung neuer Technologien immer weiter hinter den USA und China zurück, damit möchte ich mich auch in der nächsten Legislatur wieder auseinandersetzen. Zudem bereitet mir die mangelnde politische Führung Sorgen. Sowohl in Deutschland als auch in der Europäischen Union muss sich diesbezüglich etwas ändern, insbesondere im Hinblick der geostrategischen Herausforderungen, die sich uns stellen. Ferner muss die allgemeine Sicherheit der Bürger stets gewährleistet sein. Sowohl in der virtuellen als auch in der echten Welt sollte der Staat einem den nötigen Schutz bieten können.

markenartikel: Wie sehen Sie die EU bei ihren Regulierungsvorhaben in den Bereichen KI und geistiges Eigentum aufgestellt?

Voss: Die EU war bis vor vier oder fünf Jahren bei ihren Regulierungsvorhaben gut aufgestellt. Allerdings hat sich dies durch Neuerungen schlagartig verändert. So besteht aktuell in Anbetracht der



NACHGEFRAGT ZUR EUROPAWAHL 2024

sich immer weiter entwickelnden Künstlichen Intelligenz ein extremer Handlungsbedarf. Zukünftig kommen außerdem Themen wie virtuelle Welten oder Quantum Computing hinzu. Die EU muss aktiv werden, um in diesen Bereichen auf einen aktuellen Stand zu kommen. Das geistige Eigentum muss auch im Rahmen von KI aufrechterhalten werden können. Dafür brauchen wir eine pragmatische Lösung.

markenartikel: Die EU-Kommission arbeitet zum Beispiel an einer 'Toolbox' zum Schutz vor Fäl-

schungen. Was sind Ihre Empfehlungen mit Blick auf den Schutz des geistigen Eigentums bzw. der Marken?

Voss: Es ist wichtig, dass man im digitalen Bereich Originale von Fälschungen unterscheiden kann. Mittlerweile gibt es sogenannte Offline-Sicherheitssysteme. Diese sollte man meiner Meinung nach intensiver nutzen.

markenartikel: Wie bewerten Sie hier konkret auch das Spannungsfeld Marken, KI und geistiges Eigentum?

Voss: Grundsätzlich kann man mittlerweile überall hinterfragen, was nun echt und was gefälscht ist. Dies trifft wohl auch bei Marken zu. Allerdings sollte man den Einsatz der KI in diesem Spannungsfeld nicht ausschließlich negativ betrachten. Natürlich wird das Image der Marken zerstört, wenn Fälschungen vorhanden sein sollten. Allerdings stellt die KI auch eine große Chance im Vertrieb und in der Produktion dar. So können die Produkte in-

Axel Voss

ist seit 2009 Mitglied des Europäischen Parlaments. Von 2009 bis 2014 war er Mitglied im Ausschuss für bürgerliche Freiheiten, Justiz und Inneres. Seit 2014 ist er Mitglied des Rechtsausschusses des Europäischen Parlaments sowie rechtspolitischer Sprecher der EVP-Fraktion. Einer seiner Schwerpunkte ist der Bereich des Datenschutzes. Für seine Fraktion der Europäischen Volkspartei war er Berichterstatter zur sogenannten Fluggastdatenspeicherung (PNR) und für die Überarbeitung der EU-Datenschutzverordnung. Überdies war der Rechtsanwalt Berichterstatter des Europäischen Parlaments für die Reform des EU-Urheberrechtes.

dividueller gestaltet und dabei schneller und kostengünstiger hergestellt werden.

markenartikel: Mit dem AI Act hat die EU Regeln für KI entwickelt. Das Gesetz hat in seiner jetzigen Form aber nicht nur Befürworter, sondern auch viele Kritiker. Wie bewerten Sie den Entwurf?

Voss: Ich finde es sehr gut, dass nun ein rechtlicher Rahmen geschaffen wurde. Jedoch erzeugt er momentan durch vage Formulierungen Rechtsunsicherheit, zu viele Kosten und auch zu viel Bürokratie. Der AI Act ist in seiner jetzigen Ausführung zu komplex und kompliziert. Er wird letztlich nur durch zusätzliche Maßnahmen zum Erfolg führen. Zudem wird der AI Act nicht dazu führen, dass führende KI-Unternehmen sich in Europa ansiedeln werden, was uns wieder zum Thema Wettbewerbsfähigkeit zurück bringt.

markenartikel: »Innovation braucht Rechtssicherheit« hat Ihr Büroleiter jüngst in einem Interview gesagt. Wie kann letztlich Rechtssicherheit für Marken im Zusammenhang mit Geistigem Eigentum und KI geschaffen werden?

Voss: Rechtssicherheit kann nur durch eine klare Gesetzgebung, hinreichende Anwendungsfälle und mit flexiblen Gesetzgebern erreicht werden. Auch hier muss der besondere Fokus auf die KI, dem geistigen Eigentum und die darauf abgestimmte Gesetzgebung gesetzt werden.

markenartikel: AI Act, DSGVO, Data Act, DSA – es gibt in der EU zahlreiche Regulierungen. Hier gibt es immer wieder Stimmen, die ein »Zuviel« an Regulierung bemängeln. Wie ist hier Ihre Einschätzung: Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht spätestens nach der



Der AI Act ist in seiner jetzigen Ausführung zu komplex und kompliziert. Er wird letztlich nur durch zusätzliche Maßnahmen zum Erfolg führen.

Axel Voss, Europaparlament



Das geistige Eigentum muss auch im Rahmen von KI aufrechterhalten werden können. Dafür brauchen wir eine pragmatische Lösung.

Axel Voss, Europaparlament

Europawahl erforderlich, damit Marken das Potenzial der neuen Technologie nutzen können und nicht durch übermäßige Regulierung ausgebremst werden?

Voss: Ja, auch ich bin der Ansicht, dass momentan zu viele Regulierungen vorliegen, die außerdem nicht gut aufeinander abgestimmt sind. Nichtsdestotrotz haben alle vier Rechtsakte von der Grundidee her ihre Daseinsberechtigung. In der kommenden Legislaturperiode will ich darauf hinarbeiten, dass nur noch einheitliche, aufeinander abgestimmte Regelungen erlassen werden. Auch die Governance-Strukturen sollen in Zukunft die Gesetze einheitlich auslegen. Schließlich dürfen die Regulierungen nicht die Technologie ausbremsen.

markenartikel: Wie ist es Ihrer Ansicht nach um die Wettbewerbsfähigkeit Europas bestellt?

Voss: Wie gesagt, ist das gerade meine größte Sorge. Zunächst müssen wir hier Bürokratie abbauen und uns von einigen Regulierungen in Zukunft verabschieden, beispielsweise dem Leistungsschutzgesetz oder zusätzlichen Berichtspflichten. Die gemachten Gesetze müssen wir vernünftig zur Anwendung bringen und das Überschüssige abbauen beziehungsweise verein-

fachen. Letztlich können wir Europa nur »zukunftsfähig« gestalten, wenn wir den Unternehmen mehr Vertrauen schenken, anstatt sie mit einer Überzahl an Regulierungen kontrollieren zu wollen.

markenartikel: Welche Weichen müssen denn gestellt werden, um Europa zukunftsfähig zu machen?

Voss: Wir müssen darüber nachdenken, inwieweit wir in den Transformationsbereichen wie der Digitalisierung oder dem Klimawandel Prozesse beschleunigen können. Eventuell müsste man dafür kartellrechtliche und subventionsrechtliche Anforderungen sowie Ausschreibungspflichten für ein paar Jahre aussetzen, um die Transformation besser bewerkstelligen zu können. Damit meine ich, dass wir hinsichtlich des Klimawandels und der Digitalisierung über andere Lösungen nachdenken müssen. So sollte man die Zusammenarbeit von bestimmten Unternehmen kartellrechtlich erlauben und Planungen vereinfachen. Anhand des AI-Acts kann man meiner Meinung nach gut sehen, wie die Transformation zurzeit noch gebremst wird. Wir müssen hier die überlappende Gesetzgebung minimieren, die Interpretation von Gesetzen zentral halten und die Governance-Strukturen vereinfachen.

markenartikel: Spannend ist die Entscheidung zur Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unterneh-

men im Hinblick auf Nachhaltigkeit – der Corporate Sustainability Due Diligence Directive. Warum ist diese Regelung notwendig?

Voss: Das Problem bei diesem Thema ohne eine europäische Gesetzgebung wäre ein stark fragmentierter Binnenmarkt. So gut wie jeder Mitgliedsstaat wird am Ende seine eigenen Anforderungen aufstellen und damit EU-Unternehmen und deren Zulieferer mit 27 verschiedenen Ansätzen überfordern. In Deutschland hat das Lieferkettengesetz mittlerweile zu einem hohen Bürokratieaufwand geführt. Diesen hätte man durch das europäische Pendant vermeiden können. Die Unternehmen, die unter den Anwendungsbe- reich von nationalen Lieferkettengesetzen fallen, haben mit einer Ablehnung des EU-Gesetzes einen großen Wettbewerbsnachteil. Außerdem macht das nationale Lieferkettengesetz in Deutschland von der Anwendung her aktuell nicht mehr sehr viel Sinn.

markenartikel: Warum das?

Voss: Es muss statisch immer die erste Lieferkette geprüft werden. Das bedeutet, dass auch Firmen mit einem Sitz in Deutschland darunterfallen, obwohl sie gar nicht das eigentlich beabsichtigte Ziel des Gesetzes sind und daher nicht in den Anwendungsbereich gehören, da hier keine Risiken auftreten. Über die europäische Richtlinie hätte man bereits aus-sortieren können, wo eine Menschenrechtsverletzung überhaupt wahrscheinlich ist. Meiner Ansicht nach ist die jetzige Regierung bezüglich des Lieferkettengesetzes inkonsequent. Wenn sie schon die europäische Version ablehnt, sollte sie wiederum auch die deutsche Version außer Kraft setzen. ■

In der Serie bislang erschienen:

1-2/2024: Marion Walsmann, CDU

Interview: Vanessa Göbel

Medien-Marken für Entscheider



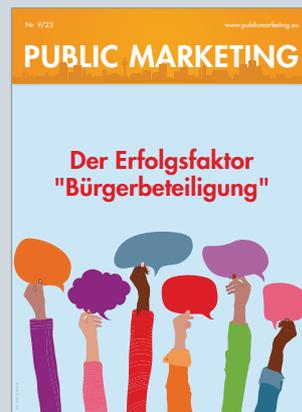
Das Magazin für
Markenführung

www.markenartikel-magazin.de



Das Fachmagazin für
Pharma-Marketing

www.healthcaremarketing.eu



Das Magazin für Kommunikation
im öffentlichen Sektor

www.publicmarketing.eu



Das Magazin für
Kommunikation und Medien

www.new-business.de



Das Fachmagazin für
Dental Marketing

www.dentalmarketing-magazin.de



Das Magazin für Pressevertrieb
und Content-Erlöse

www.dnv-online.net



Das Fachmagazin für Presse,
Tabak und Convenience

www.presse-report.de



Das Magazin für
Content Marketing

www.cp-monitor.de



Das Fachmagazin für Medien-
management und -ökonomie

www.medienwirtschaft-online.de



Das Fachmagazin für Kabel,
Satellit, Breitband und Digital-TV

www.cablevision-europe.de



Das Magazin für Kommunikation
und Markenmanagement

www.transfer-zeitschrift.net



Connecting Creative
Professionals

www.redbox.de

Im Wannsee gibt es keine Haie

Werbespots müssen nicht unbedingt realistisch sein, sondern einer versteckten Logik folgen, die Konsumenten berührt – auch wenn das in Unternehmen oftmals schwer durchzusetzen ist.

Brand Slam

eine G-E-M-Rubrik

Forscher und Manager präsentieren gemeinsam neueste Erkenntnisse zum 'Wesen der Marke'.

Die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M) ist die Forschungsplattform im Netzwerk des Markenverbandes. Hier begegnen sich Wissenschaft und Unternehmenspraxis, um grundlegende, aktuelle und zukunftsweisende Erkenntnisse zum Thema Marke aufzubereiten.



■ Julian Nikolai Schaefer ist im Vorstand der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (G-E-M) und arbeitet seit 2020 als Brand Manager bei Nestlé Purina Petcare Deutschland. Zuvor war er u.a. International Product Manager Dog Food bei Vitakraft, Consumer Insight Expert bei Melitta und Projektmanager bei Rheingold Salon.

»Im Wannsee gibt es keine Haie« – ein Fakt, gegen den man sich nur schwer wehren kann, wenn man die Idee zum neuen Werbespot verteidigen soll. Da die Aussichten, eine argumentative Schlacht beginnend mit den Worten »Ja, aber...« zu gewinnen, traditionell schon immer relativ gering waren, bleiben nur zwei Möglichkeiten: Man erinnert sich daran, dass ein Kaiman namens Sammy, der seinem Besitzer bei einem Badeausflug am Baggersee entbüxte, im Alleingang sämtliche Sommerlöcher der Lokal- sowie Bundespresse stopfte und fühlt sich inspiriert. Oder man probiert, sachlich zu bleiben und erörtert, was eigentlich gute Werbung darf, ohne ihre Wirkung zu verlieren, und ob ein Hai in einer fiktiven Sonnencreme-Werbung, die am Berliner Wannsee spielt, eine gute Idee ist.

Cover-Story und Impact-Story

Die psychologische Werbeforschung trennt Werbespots in zwei verschiedene Mitteilungsebenen – die Cover-Story und die Impact-Story. Die Cover-Story lässt sich für Betrachter leicht nachzählen und entspricht dem Handlungsablauf: Ein brüllend heißer Sommertag, die Luft steht in der kaminartig gebauten, ehemaligen Parade-Straße am Warschauer Tor, T-Shirts kleben an Körpern,

selbst heilversprechende Drei-Kugel-Türme auf Eiswaffelhörnchen geben erschöpft auf und klatschen mit einem hellen Geräusch auf die kaugummiverklebten Gehwegplatten. Eine kurze S-Bahn-Sequenz, Häuser fliegen am Fenster vorbei, dann öffnen sich die Türen und man blickt auf den Wannsee. Es ist, als sei man in einer anderen Welt: Familien liegen entspannt im Sand und winken Freunden im kühlen See zu. Kinder mit sonnencreme-weißen Gesichtern bauen Burgen, Eltern lesen und ein junges Pärchen cremt sich unter fortweisendem Kichern gegenseitig ein. Mit einer Hand voller Sonnencreme und einem eiskalten Getränk in der anderen durchaus ein kleiner Balanceakt.

Plötzlich Schreie. Die Kamera schwenkt von links nach rechts und wieder zurück. Die ruhige, kühle Wasserfläche verwandelt sich in weißes Inferno – Wasser spritzt aufgewühlt in alle Richtungen. Abrupt findet die Kamera den Auslöser der Panik – ein Hai hat sich einen im Wasser stehenden Herrn mit besonders rotem Sonnenbrand geschnappt und zieht ihn in die Tiefe des Wannsees. Darauf, dass sich das Wasser blutrot färbt, verzichtet man. Die Agentur hält es aber für eine gute Idee, dies als Special Effect für die Kino-Fassung vorzuhalten. Schlagartig beruhigt sich

die Szenerie, das Strandbadleben geht weiter, als wäre nichts passiert. Schnitt. Präsentation der Sonnencreme, Einblendung einer Kooperation mit der Deutschen Krebshilfe, Claim der Sonnencrememarke 'Bester Hautkrebs-Schutz durch besonders waserfeste Formel – bestätigt auch Institut Fresenius'.

Dieser leicht nacherzählbaren Cover-Story können durchaus grobe logische Schwächen attestiert werden. Zum einen der Hai im Wannsee, zum anderen, dass sobald der Mann unter Wasser gezogen wurde, sich die Szenerie schlagartig beruhigt. Aber es ist nicht die Cover-Story, die Sinn ergeben muss. Vielmehr ist die versteckte Ebene der Impact-Story für die Werbewirkung von essenzieller Bedeutung: Psychologisch muss das Geschehene einen Sinn ergeben und uns berühren.

Psychologische Wirkung

Der Hai wird in unserer Gesellschaft nicht zuletzt durch den Film *Der weiße Hai* als das fleischgewordene Böse betrachtet. Ein geschickter und grässlicher Räuber, der aus dem Nichts kommend seine ahnungslose Beute attackiert. Oft mit tödlichem Ausgang. Aus psychologischer Sicht finden sich in dem Bild des Haies Parallelen zu Krebserkrankungen: Ein menschenfressendes Monster, das oft ohne Vorwarnung aus der Tiefe unseres Körpers kommt. Wenn es endlich bemerkt wird, ist es oft schon zu spät. Ein Leben endet, alle anderen Leben gehen weiter. Im Spot greift der Hai für den Be-

trachter dieses Thema unbewusst auf. Es erwischt schließlich nicht irgendeinen Badegast, sondern den einzigen mit deutlich sichtbar rotem Sonnenbrand. Die Tatsache, dass Sonnencreme von uns hauptsächlich verwendet wird, um das unangenehme Spannen und Jucken eines Sonnenbrandes zu vermeiden, ist eine psychologische Verkürzung, die uns das Leben leichter macht. Durch Abbinder und Claim erhält das Bild des Haiangriffes seine unbewusste inhaltliche Rahmung. Der Werbespot schafft ein Spannungsfeld zwischen den wilden Gefahren der Natur und dem beschützenden, kultivierten Eincremen.

Wirkprinzipien von Werbung

Psychologin und Marktforscherin Ines Imdahl gibt in ihrem Buch *Werbung auf der Couch* einen tiefen Einblick in die Wirkprinzipien von Werbung und attestiert, basierend auf tausenden psychologischen Tiefeninterviews mit Verbrauchern, dass Glaubwürdigkeit von Werbung weniger von logischer Korrektheit, sondern vielmehr vom Aufgreifen seelisch relevanter Verwendungsmotivationen und gesellschaftlich relevanter Themen getrieben wird. Und wenn Margaret Moore vom Queensland Brain Institute dafür plädiert, dass in einer Welt des sensorischen Überangebotes unser Gehirn den Dingen, mit denen man nicht rechnet, am meisten Aufmerksamkeit schenkt, ist so ein Hai im heimischen Gewässer vielleicht sogar von Vorteil um in

letzter Konsequenz die mentale Verfügbarkeit der Marke zu erhöhen.

Der fertige Werbespot gefällt im Testing nicht wirklich jedem? Super! Das ein Werbespot durch manche abgelehnt wird und polarisiert, sollte vielleicht eher zu einem Qualitätssiegel erhoben werden. Marken sollten sich trauen, spitzer zu sein, nur dann kann ein echtes Profil entstehen, dass geliebt werden kann. Wenn Marken probiere, allen zu gefallen, werden sie charakterlos. ■

Julian Nikolai Schaefer

P.S. Liebe Kollegen bei Beiersdorf und L'Oréal – bitte bedient euch gerne an obiger Idee. Über eine Einladung zum Werbespotdreh freue ich mich besonders, sofern ihr plant, den Wannsee in Südafrika nachzubauen.



- Ines Imdahl: *Werbung auf der Couch: Warum Werbung Märchen braucht*
- Jenni Romaniuk & Bryon Sharp: *How Brands Grow Pt. 2 – Including Emerging Markets, Services, Durables, B2B and Luxury Brands.*

KI: Booster für die Markenarbeit?

Auf LinkedIn & Co. konnte man sich 2023 kaum vor Midjourney-kreierten Bildern, neuen KI-Tools und selbsternannten KI-Experten retten. Das wird 2024 weitergehen. Aber hilft generative KI tatsächlich, die Effizienz und Effektivität von Markenarbeit zu verbessern?

BRÜCKENBAU MARKE **Newcomer** Wissenschaft trifft Praxis #32

Dieser Frage ist ein Forschungsteam aus Harvard in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen BCG in dem aktuellen Working-Paper *Navigating the Jagged Technological Frontier* nachgegangen.

Großes Experiment mit BCG

Grundidee des Beitrags war, dass BCG-Berater in einem ersten Experiment 18 Marketing- und Markenaufgaben lösen sollten und anschließend neben der Zeit insbesondere die Qualität (Effektivität der Ergebnisse) beurteilt wurde. Die Aufgaben umfassten analytisches und kreatives Denken, wie die Bildung von Segmenten oder Entwicklung von Markennamen. Zusätzlich beantworteten alle Teilnehmenden zu Beginn Aufgaben zur Beurteilung des individuellen Leistungsniveaus. Insgesamt nahmen an den beiden experimentellen Studien über 750 BCG-Berater teil (7% der Gesamtbelegschaft). Die BCG-Berater wurden zufällig in drei Gruppen eingeteilt. Die

erste Gruppe löste alle Aufgaben ohne KI-Unterstützung. Die zweite Gruppe löste die Aufgaben mit einer BCG-angepassten GPT-4-Version. Die dritte Gruppe von Beratern nutzte mit vorangegangener Schulung zu Prompting auch die KI-Lösung. Alle Teilnehmenden hatten 90 Minuten Zeit für die Lösung der Aufgaben.

Anschließend bewerteten jeweils zwei unabhängige Coder die Qualität der Lösungen – ohne Kenntnis, aus welcher Gruppe die Lösungen stammten. Die einzelnen Qualitätseinschätzungen für die 18 Aufgaben wurden dann zu einem Qualitäts-Index summiert.

KI als Booster für Markenarbeit

Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache. Die GPT-Gruppe plus Schulung erreichte eine um 43 Prozent gesteigerte Qualität, verglichen zu der Gruppe ohne KI-Unterstützung. Auch die Gruppe, die KI ohne weitere Unterstützung nutzte, erreichte einen Qualitätsanstieg von durchschnittlich 38 Prozent. Neben dem Effektivitätszuwachs durch KI zeigte sich auch eine Effizienzsteigerung von rund zwölf Prozent zwischen der menschlichen und der KI-Gruppe.

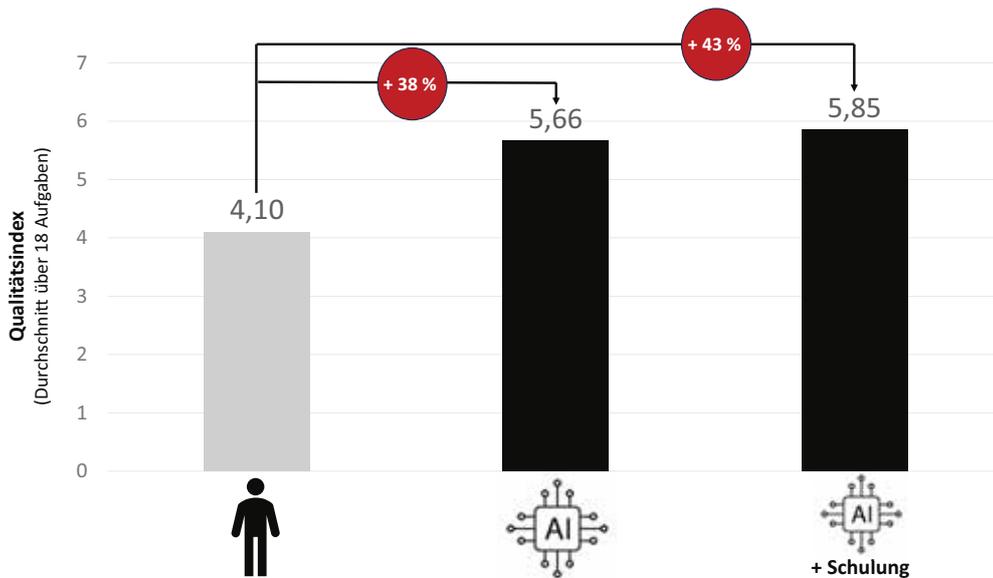
Weiterhin verdeutlichen die Ergebnisse, dass der Effektivitätsgewinn durch KI besonders hoch bei

Beratern mit einem relativ geringen Performanceniveau ausfällt. Diese Gruppe konnte durch KI ihre Effektivität um 43 Prozent steigern im Vergleich zu den leistungsstarken Beratern, die ihre Effektivität nur um 17 Prozent steigern konnten.

In einem zweiten Experiment lösten die Berater eine komplexere Aufgabe, die nach Ansicht des Forschungsteams außerhalb des Lösungsraums einer KI liegt. Die Aufgabe bestand aus einer Kombination von Excel-Dateien und Antworten aus offenen Interviews. Die Daten waren so konstruiert, dass das alleinige Betrachten der Excel-Daten zu anderen Interpretationen führt als das gemeinsame Analysieren der harten Zahlen und der weichen Informationen aus den qualitativen Interviews. Bei dieser Aufgabe zeigte sich ein abweichendes Ergebnis. Die KI-Gruppe bzw. die KI- + Schulungs-Gruppe schnitt 13 Prozent bzw. 24 Prozent schlechter ab als die menschliche Gruppe.

Hin zum Cyborg und Zentaur

Weiterhin konnte das Forschungsteam zwei erfolgversprechende Muster der KI-Mensch-Zusammenarbeit identifizieren. Das erste Muster beschreiben sie als Cyborg. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass der Mensch die



Effektivitätssteigerung der Markenarbeit durch Künstliche Intelligenz (KI)

KI als natürlichen Partner in alle Lösungsprozesse integriert. Das zweite erfolgreiche Muster – bezeichnet als Zentaur – ist dadurch charakterisiert, dass die Berater bewusst darüber entscheiden, welche Aufgaben sie selbst und welche Aufgaben vollständig von der Maschine gelöst werden. Als problematisches und speziell in dem zweiten Experiment nachteiligem Muster identifizierte das Forschungsteam ein blindes Vertrauen gegenüber den KI-Ergebnissen.

Erkenntnisse für die Praxis

Zunächst einmal zeigt die Studie zum ersten Mal empirisch und mit einer Stichprobe von Markenprofis auf, dass generative KI tatsächlich ein Effizienz- und Effektivitätsbooster für typische Aufgaben der Markenarbeit sein kann. Weiterhin verdeutlicht der Beitrag, dass die positiven Effekte

durch den Einsatz von Schulungen zu KI etc. noch verstärkt werden können. Sprich: Marketingabteilungen sollten nicht nur die Infrastruktur zur Verfügung stellen, sondern die Mitarbeitenden auch entsprechend schulen. Neben dem Umgang mit der KI sollte eine Schulung auch das Rollenverständnis von Menschen zu KI umfassen. Dabei sollte insbesondere das kritische Denken sowie die Vermeidung einer unreflektierten Delegation von Aufgaben an eine KI vermittelt werden. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass der KI-Effekt besonders stark bei leistungsschwächeren Mitarbeitenden ist. In der Praxis kann das bedeuten, dass zum Beispiel der Einsatz von KI für Neueinsteiger, die in der Regel noch nicht ihr volles Leistungspotential aufweisen können, sinnvoll sein kann. Auch weisen die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass nicht alle Aufgaben gleichermaßen für eine

KI-Lösung geeignet sind. Markenverantwortliche müssen lernen zu verstehen, welche Aufgaben im bzw. außerhalb des Lösungsraums einer KI liegen. ■

Prof. Dr. Carsten Baumgarth



■ Prof. Dr. Carsten Baumgarth ist Professor für Markenführung an der HWR Berlin, Betreiber des Forschungslabors B*lab und Initiator des Instagram-Wissenschaftskanals 'Brückenbau Marke – Wissenschaft trifft Praxis'.
© Instagram: @prof.baumgarth

Markenwissen to go

1. Generative KI-Lösungen können die Markenarbeit um 24 Prozent effizienter und um über 40 Prozent effektiver machen.
2. Dieser KI-Booster-Effekt kann durch eine entsprechende KI-Schulung noch weiter gesteigert werden.
3. Der KI-Booster-Effekt gilt für leistungsstarke und -schwache Mitarbeitende, wobei der Effekt deutlich höher für leistungsschwache Mitarbeitende ausfällt (Effektivitätsgewinn: 43 % vs. 17 %).
4. Nicht alle Aufgaben sind für eine generative KI geeignet. Komplexe Aufgaben, die unterschiedliche und widersprüchliche Informationen umfassen, werden von einer KI im Vergleich zum Menschen schlechter gelöst.
5. Wichtig für den Erfolg der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit ist ein klares Rollenverständnis, das eine blinde Delegation von Aufgaben an die KI verhindert.

Links für Nerds & Weiterdenker

· Dell'Acqua, F./McFowland, E./Mollick, E. R./Lifshitz-Assaf, H./Kellogg, K./Rajendran, S./Kramer, L./Candelon, F./Lakhani, K. (2023): Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality (September 15, 2023). Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013, <https://ssrn.com/abstract=4573321>.

Pinpoint your Purpose

Ein wirkungsvoller Purpose ist kurz und beginnt häufig mit 'Wir'. Das Statement adressiert ein bis zwei unternehmerische Aufgaben, die eng mit fünf gesellschaftlichen Beiträgen verbunden sind, und präzisiert vielfach den Wirkungsradius und Zeithorizont.

Der Purpose gilt als zeitgemäße Form der Mission. Während sich die Mission meist am Shareholder-Ansatz orientiert, liegt dem Purpose der Stakeholder-Ansatz zugrunde und damit die Einbeziehung aller Interessengruppen eines Unternehmens. Der Purpose geht über die primär kommerziell ausgerichtete Mission hinaus und benennt den gesellschaftlichen Mehrwert, den ein Unternehmen bzw. eine Marke bietet. Der Purpose bezeichnet somit den (höheren) Unternehmenszweck und damit die Daseinsberechtigung von Unternehmen, die über eine reine Gewinnorientierung hinausgeht. Vielfach ist von Sinnhaftigkeit und Sinnstiftung die Rede, besonders in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden.

Bedeutung des Purpose

Ein ausformulierter und gelebter Purpose bietet Unternehmen viele Vorteile. Insbesondere bei jüngeren Bewerbern nimmt die Suche nach Sinnhaftigkeit immer häufiger Einfluss darauf, ob sie sich überhaupt bei einem Unternehmen bewerben und später bei einem Jobangebot die Stelle annehmen. Für bestehende Mitarbeiter ist der Sinn und Zweck des Unternehmens oft

Motivator und Bleibegrund zugleich. Damit ist klar, dass es üblicherweise nur einen Purpose auf Unternehmensebene geben kann und nicht einen Purpose pro Produkt- oder Dienstleistungsmarke. Meist wirkt der Purpose wie eine Klammer über alle Marken hinweg und verbindet sie und alle Mitarbeiter sinnvoll miteinander – und prägt auf diese Weise das Denken und Handeln im Unternehmen.

Für viele Kunden ist der Purpose ein wichtiges Kaufargument. Häufig möchten sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und das Gefühl haben, mit dem Kauf bzw. der Nutzung etwas Sinnvolles zu unterstützen. Es muss allerdings nicht immer gleich die Rettung der Welt sein. Knowles et al. (2022) zufolge können Purpose-Statements auf drei Arten geprägt sein: karitativ, kulturell oder kompetent. Der karitative Purpose fokussiert sich auf das soziale Wohl der Gesellschaft, vielfach ist auch vom Higher Purpose die Rede. Daneben kann sich der Purpose kulturell im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden zeigen oder auch deutlich machen, wie kompetent das Unternehmen darin ist, nützliche Lösungen zu entwickeln, bereitzustellen und zu vermarkten.

Personal-
pronomen

Wir

Verb

+ schaffen
+ machen
verbinden
sind

Adjektiv

+ besser
nachhaltig
sicher
einfach
digital gut

Substantiv

+ Leben
Welt
Menschen
Zukunft

Sinn

In Summe meist sieben bis acht Worte

Quelle: Kilian/Dugmore

1 Unternehmerische Aufgabe

- leistungsstark performen → Wertezueger
- werteorientiert handeln → Wertevertreter
- vorantreiben/reformieren bzw. ermoglichen → Weltverbesserer
- verbessern/nachhaltiger machen → Wegbereiter
- sicher machen → Wachter

4 Gesellschaftlicher Beitrag

2 Wirkungsradius

- Kunden
- Branche
- Gesellschaft
- Lebewesen
- Welt

3 Zeithorizont

- Gegenwart
- Gegenwart und Zukunft
- Zukunft

Quelle: Kilian/Dugmore

Purpose-Statements sind kurz

Im Rahmen einer Analyse der 100 größten Borsenunternehmen Deutschlands haben wir herausgearbeitet, wie der Purpose in Deutschland gehandhabt wird. Zunachst lasst sich festhalten, dass 76 der im Februar 2023 untersuchten Unternehmen einen Purpose kommunizieren, 24 nicht. Im DAX sind es 93 Prozent, im TecDAX 70 Prozent und im MDAX 64 Prozent. Es sei angemerkt, dass nur 64 Prozent der Unternehmen mit einem Purpose diesen auch als solchen bezeichnen. 14 Prozent sprechen von Vision, elf Prozent kommunizieren ihn als Mission und weitere elf Prozent verwenden Begriffe wie Ziel, Leitspruch, Ansporn, Antrieb, Motto, Impact oder Grundlage des Handelns.

Fast alle ermittelten Purpose-Statements umfassen lediglich einen Satz, der im Schnitt sieben bis acht Worte lang ist. 30 Prozent beginnen mit 'Wir' plus Pradikat. Am haufigsten verwendete Substantive sind Leben (16 Nennungen), Welt (13), Menschen (12) und Zukunft (9). Die beliebtesten Verben sind schaffen (9), machen (9), verbinden (6) und sein (6). Und die am meisten verwendeten Adjektive besser (12), nachhaltig (10), sicher (5), einfach (3), digital (3) und gut (3). Neben dem sprachlichen Aufbau und den beliebtesten Wortern haben wir auch inhaltliche Bestandteile und Muster untersucht. Dabei fiel auf, dass 26 (34 %) Purpose-Statements ein Zusammenspiel aus gesellschaftlichem Beitrag und dessen Auswirkung in Worte fassen. Der Beitrag fur die Gesellschaft kommt in insgesamt 63 Statements (83 %) vor, die Auswirkung der Beitragserfullung in 28 (37 %).

Des Weiteren haben wir ermittelt, ob ein Branchenbezug hergestellt wird. Dies trifft auf 35 Purpose-Statements (46 %) zu, wobei 28 Unternehmen einen direkten Branchenbezug aufweisen und sieben weitere nur einen indirekten. Adressaten des Purpose werden bei 36 Statements (47 %) angesprochen, insbesondere Menschen (13 Nennungen), alle (7), Generationen (4), Unser/Ihr (4), Kunden (4, davon zwei Mal spezifi-



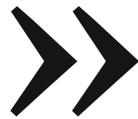
Der Purpose beschreibt den gesellschaftlichen Mehrwert, den ein Unternehmen bzw. eine Marke bietet.

Prof. Dr. Karsten Kilian, THWS

ziert als Patienten) und die Gesellschaft (3). In elf Fallen wird zudem die Welt an sich genannt, was jedoch keine Personengruppe darstellt, weshalb diese bei unserer Betrachtung nicht berucksichtigt wurde. Auch wurde gepruft, inwieweit der Purpose einen klaren Zeithorizont anfuhr, was bei 17 Statements (22 %) der Fall ist. Elf davon (65 %) weisen in die Zukunft.

Vier Purpose-Dimensionen

Wenngleich die in den USA entwickelten Purpose-Dimensionen auch auf die untersuchten Unternehmen angewendet werden konnen, zeigten sich relativ



Der Sinn und Zweck des Unternehmens ist für Mitarbeiter oft Motivator und Bleibegrund zugleich.

Vanessa Dugmore, V-Bank

Purpose-Beispiele aus dem DAX 40

Der Purpose bringt die eigene Daseinsberechtigung auf den Punkt, oft in einem mit 'Wir' beginnenden Satz oder Halbsatz, wie Beispiele aus dem DAX 40 zeigen:

- Adidas: Durch Sport können wir Leben verändern.
- Allianz: Wir sichern Ihre Zukunft.
- BASF: Wir erschaffen Chemie für eine nachhaltige Zukunft.
- Bayer: Wissenschaft für ein besseres Leben.
- Covestro: Wir wollen die Welt lebenswerter machen.
- Daimler Truck: Für alle, die die Welt bewegen.
- Deutsche Börse: Wir schaffen Vertrauen in die Märkte von heute und morgen.
- Deutsche Telekom: Wir geben uns erst zufrieden, wenn alle dabei sind.
- DHL Group: Menschen verbinden, Leben verbessern.
- Fresenius: Immer bessere Medizin für immer mehr Menschen.
- Henkel: Pioniere mit Herz für das Wohl von Generationen.
- RWE: Unsere Energie für ein nachhaltiges Leben.
- Sartorius: Bessere Gesundheit für mehr Menschen.
- Volkswagen Group: Mobilität für künftige Generationen.
- Zalando: Wir wollen Mode zum Wohle aller neu denken.



■ Prof. Dr. Karsten Kilian hat das Markenportal Markenlexikon.com aufgebaut. An der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS) leitet er den Masterstudiengang Marken- und Medienmanagement. Daneben berät er Unternehmen in Fragen der Markenführung.



■ Vanessa Dugmore ist Absolventin des Masterstudiengangs Marken- und Medienmanagement an der THWS. Sie arbeitet als Marketing Managerin bei der V-Bank AG in München.

häufig Unschärfen bei der Zuordnung. Deshalb haben wir auf Grundlage unserer Analyse eine präzisere Systematisierung entwickelt, die zwischen fünf unternehmerischen Aufgaben und fünf sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Beiträgen unterscheidet. Unternehmen können beispielsweise »leistungsstark performen«, um als »Werterzeuger« einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, der ihre Daseinsberechtigung begründet und benennt. Alternativ können Unternehmen als »Wertevertreter«, als »Weltverbesserer«, als »Wegbereiter« oder als »Wächter« ihren gesellschaftlichen Beitrag leisten, der eng mit ihrer unternehmerischen Aufgabe verbunden ist. Dabei müssen sich Purpose-Statements nicht nur auf eine unternehmerische Aufgabe und einen gesellschaftlichen Beitrag beschränken. Viele Unternehmen (38 %) decken mit ihrem Purpose zwei Ansatzpunkte ab, in einem Fall sind es sogar drei. Daneben empfiehlt es sich, mit dem Wirkungsradius einen weiteren zentralen Bestandteil des Purpose zu spezifizieren. Er kann in Kunden, Branche, Gesellschaft, Lebewesen und Welt unterteilt werden und definiert, für wen das Unternehmen den gesellschaftlichen Beitrag erfüllen möchte. Außerdem kann ein Purpose-Statement einen Zeithorizont enthalten, der Gegenwart, Gegenwart und Zukunft oder die Zukunft abdecken kann.

Auf diese Weise schafft der Purpose in wenigen Worten Klarheit über den Mehrwert, den ein Unternehmen insgesamt erbringt. Er erleichtert es, den Sinn und Zweck des Unternehmens mit dem eigenen Streben von uns Menschen nach Sinnhaftigkeit abzugleichen. Im Ergebnis verdeutlicht ein schlüssiger Purpose, dass die eigene Arbeit genauso wie der Konsum von Produkten und Dienstleistungen Sinn stiftet für uns selbst, für unsere Mitmenschen, unsere Gemeinschaft und/oder für die Umwelt. ■

Prof. Dr. Karsten Kilian, Vanessa Dugmore

Produktversprechen in Werbefilmen wirksam inszenieren

Statisch oder dynamisch? Das ist hier die Frage. Wie man Produkte mit ihren Nutzenversprechen optimal in Szene setzt, darum geht es in der aktuellen Folge von Lessons Learned.

Oft sagt ein Bild bekanntlich mehr als tausend Worte. Vor allem, wenn man – frei nach Goethe – die (Werbe-)Botschaft wohl hört, einem aber der Glaube (an die Versprechungen) fehlt. Wie kann der Glaube in einem Werbefilm gestärkt werden? Mit einer anschaulichen Wirk- oder Produktdarstellung! Sie ist ein bewährtes Stilmittel, um Produktleistungen und -vorteile leicht verständlich zu zeigen und überzeugend zu vermitteln.

Die Wirkdemonstration wirkt

Ein klassisches Story-Element von OTC-Spots ist beispielsweise die Wirkdemonstration, die in meist graphischer Form zeigt, wie und wo das beworbene Präparat seine Wirkung entfaltet. Dies ist ein bewährter Weg zur Überzeugungsleistung, wie unsere Testergebnisse belegen: Ein OTC-Spot mit Wirkdemonstration ist beinahe doppelt so effektiv wie seine Alternative ohne Wirkdarstellung. Ähnliche Effekte zeigen sich auch für andere Kategorien: Wenn der Käse auf der Pizza beim Aufbacken appetitliche Blasen wirft, das Pils in einem wahrhaften Strudel ins gekühlte Glas fließt oder der kraftvolle Reiniger so sauber putzt, dass man sich darin spiegeln kann – dann



fungieren solche Bilder nicht nur als Eyecatcher, sondern dienen als Beleg besonderer Produktqualität und können die Werbewirkung massiv unterstützen.

Die Ableitung des aus der Produktleistung resultierenden Verbrauchervorteils wird dabei heute zeitgemäß adaptiert. Ging es bei Waschpulver oder Geschirrspülmitteln einst nur darum, die Reinigungsleistung mit einem Vergleich »vorher dreckig, danach porentief rein« zu zeigen, demonstrieren heute üble Flecken und heftige Verkrustungen, mit welchen Herausforderungen das Mittel fertig wird, ohne dass eine hohe Waschtemperatur oder Vorspülen notwendig wären. Die Wirkdemonstration arbeitet dann für zeitgemäße Aspekte wie Energiesparen und Umweltverträglichkeit. Ein effektiver Film visualisiert allerdings nicht nur, wie das Produkt funktioniert, sondern inszeniert auch die Wirkung auf die Verwender ansprechend und

überzeugend. Erst wenn nachvollziehbar gezeigt wird, dass der ehemals Erkrankte wieder am Leben teilhaben kann, die Pizza wirklich lecker schmeckt und das Trinken des Pils nicht nur den Durst stillt, sondern ein wahrer Genuss ist, wird das Potenzial einer Wirkdemonstration voll ausgeschöpft und die Story eines Werbefilms effektiv zu Ende erzählt.

Was bringt es für mich?

Was es also wirklich ausmacht, ist die Kombination aus Wirkbeweis und der Antwort auf die Frage »What's in for me?«. Auch hierzu haben wir Belege aus unseren Studienergebnissen: Diese Art, den persönlichen Benefit in Szene zu setzen und in eine konkrete Handlungsaufforderung münden zu lassen, kann die Überzeugungskraft eines Spots annähernd um das 1,5fache steigern. ■

Kirsten Fischer



■ Kirsten Fischer ist Client Director bei der Innofact AG. Sie berät seit fast 25 Jahren Kunden mit dem Schwerpunkt Pre-Testing von Werbung. Sie hat nach Stationen bei INRA/Ipsos und TNS/Kantar mit Hans Mumme und Dr. Jens Werneck den COM@Test-System bei der Innofact AG etabliert.

... Staatsministerin Reem Alabali-Radovan, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, über Vielfalt als Standortfaktor, gleiche Chancen für Alle und die Erfolgsfaktoren, um mehr Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen.

markenartikel: Derzeit gehen vielerorts die Menschen auf die Straßen und wollen damit ein klares Bekenntnis gegen Rechts setzen. Auch viele Unternehmen engagieren und positionieren sich. Wie schätzen Sie die Proteste und das Engagement ein – reicht das, was wir aktuell sehen oder muss mehr passieren?

Reem Alabali-Radovan: Die Demonstrationen sind großartig. Weil so viele Menschen ausdrücken: bis hierhin und nicht weiter. Sie zeigen klare Kante gegen rechtsextreme Aktivitäten, für unser friedliches Miteinander. Viele waren seit Jahren nicht mehr bei einer Demonstration, aber spüren, dass sie jetzt etwas tun und laut sein müssen. Besonders ermutigend finde ich, dass die Demonstrationen nicht nur in Berlin

oder Hamburg stattfinden, sondern mit richtig vielen Teilnehmenden auch in kleineren Städten in Ost und West, ob in Stralsund, Speyer oder in meiner Heimatstadt Schwerin. Es tut sich etwas im Land und wir müssen dieses Momentum nutzen. Da kann auch jede und jeder Einzelne etwas machen: Wer Rassismus oder Verschwörungstheorien mitbekommt, muss ins Gespräch gehen, konfrontieren – auch in Familie und Freundeskreis, auch wenn das zwischenmenschlich schwierig sein kann. Denn es geht um den Alltag, in dem wir Haltung zeigen und füreinander einstehen müssen. Die Bundesregierung unterstützt das mit starkem Fokus auf Programmen zur Demokratieförderung und politischen Bildungsarbeit. Ein Zei-





Mit dem Faxgerät werden wir keine einzige Fachkraft gewinnen können.

Staatsministerin Reem Alabali-Radovan

chen kann man aber auch an der Wahlurne setzen: im Juni bei der Wahl zum Europäischen Parlament, im Herbst bei den Landtagswahlen in Brandenburg, Sachsen und Thüringen.

markenartikel: Sie fordern mehr aktives Engagement von allen Beteiligten. Was erwarten bzw. wünschen Sie sich diesbezüglich konkret von Unternehmen? Wo und wie kann und sollte die Wirtschaft sich zum Beispiel noch mehr einbringen und gegen Rassismus vorgehen?

Alabali-Radovan: Ich bin dankbar, wie klar Wirtschaft und Gewerkschaften immer wieder Stellung gegen Rassismus beziehen. Die Sozialpartner haben nach der Correctiv-Recherche sehr schnell und sehr deutlich gesagt, dass unsere Betriebe ein Spiegel der Gesellschaft und Menschen mit familiärer Einwanderungsgeschichte selbstverständlich Arbeitskollegen sind. Die Wirtschaft setzt auch immer wieder auf Vielfalt als echten Standortfaktor und das ist genau richtig, denn 'Made in Germany' profitiert von Einwanderung und gesellschaftlicher Vielfalt. Viele Unternehmen wissen das und haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Über 5.000 Unternehmen mit 15 Millionen Beschäftigten sind dabei. Sie bekennen sich dazu, alle Talente zu nutzen, nicht auf soziale oder geografische Herkunft der Bewerbenden oder Beschäftigten zu schauen, sondern gleiche Chancen auf Ein- und Aufstieg zu schaffen. Ich lade alle Unternehmen unseres Landes ein, die Charta zu unterschreiben. Im Kampf gegen Rassismus ist neben klaren Bekenntnissen wichtig, dass wir Strukturen und Handlungsroutinen in den Blick nehmen. Ein Sachbearbeiter im Ministerium oder eine Personalverantwortliche im Unternehmen muss nicht bewusst oder absichtlich handeln, um rassistisch zu diskriminieren. Aber Studien belegen, dass

bei gleicher Qualifikation jemand, der einer bestimmten Gruppe zugeordnet wird, schlechtere Chancen für das Bewerbungsgespräch oder den Job hat. Da müssen wir ran und ich habe 2023 einen Expertenrat Antirassismus einberufen, der sich auch dieser strukturellen Dimension von Rassismus widmet. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werde ich öffentlich vorstellen und sie müssen auch in der Wirtschaft großen Nachhall finden.

markenartikel: Welche Initiativen mit Blick auf eine gelungene Integration gibt es, die Sie vielleicht in anderen Ländern sehen, die auch hierzulande für die Wirtschaft spannend sein könnten?

Alabali-Radovan: Natürlich hat jedes Land seine eigenen Herausforderungen. Im europäischen Vergleich sehe ich unser Land gut aufgestellt, da gibt es ein großes Interesse, wie wir die Integration von Anfang an angehen – mit Deutschkursen ab dem ersten Tag für Eingewanderte und Geflüchtete, mit der Abschaffung von Arbeitsverboten für Asylsuchende, mit dem Chancen-Aufenthaltsrecht für Menschen mit Duldung. Da wollen meine Fachkollegen aus aller Welt wissen, wie Deutschland es macht, zuletzt etwa in Genf bei den Vereinten Nationen. Wenn wir auf erfolgreiche Einwanderungsnationen wie Kanada oder die USA schauen, können wir uns aber schon etwas abschauen. Zum Beispiel, wie wir besser um Fach- und Arbeitskräfte aus dem Ausland werben: mit weniger Bürokratie, besseren Visa-Verfahren und schnellerer Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse. Aber auch mit endlich smart und digital aufgestellten Einwanderungsbehörden, weil wir mit dem Faxgerät keine einzige Fachkraft gewinnen werden. Wer für sein Unternehmen wissen will, wie die Integration von Menschen mit Einwanderungs- oder Fluchtgeschichte am besten gelingt, wie Fach- und Arbeitskräfte aus dem Ausland gewonnen werden können, dem empfehle ich 'Make-it-in-Germany' und das Netzwerk 'Unternehmen integrieren Flüchtlinge'. Beide Plattformen fördert die Bundesregierung, beide unterstützen jedes Unternehmen konkret, individuell, auch mit Integrationslotsen, die vor Ort beraten. ■

Interview: Vanessa Göbel

Staatsministerin Reem Alabali-Radovan ist seit Februar 2022 Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus sowie seit Dezember 2021 Staatsministerin für Migration, Flüchtlinge und Integration. Die SPD-Politikerin ist seit 2021 Mitglied des Deutschen Bundestags und war zuvor unter anderem Integrationsbeauftragte der Landesregierung beim Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung in Mecklenburg-Vorpommern.

Strategic Foresight: Die Marke für die Zukunft wappnen

Wie können Entscheider heute eine robuste Zukunftsstrategie entwickeln, die den langfristigen Erfolg einer Marke sichert? Eine existentielle Frage angesichts von Polykrise, rasantem Wandel sowie zahlreichen Unwägbarkeiten, mit denen wir zu tun haben.

Mithilfe von Strategic Foresight können Unternehmen sich wissenschaftlich fundiert mit den Unsicherheiten der Zukunft auseinandersetzen, damit sie heute die richtigen Entscheidungen treffen, um langfristig erfolgreich zu sein. Mit wissenschaftlichen Methoden können frühzeitig schwache Signale erkannt werden, die sich neben den bekannten Megatrends schon heute abzeichnen. So kann man sehen, auf welche strategischen Herausforderungen sich Markenhersteller einstellen sollten.

Strategie: Orientierungswissen statt Bauchgefühl

Marketing und Markenführung erfordern eine klare Strategie, die auf die Unsicherheiten der Zukunft vorbereitet ist. Strategic Foresight hilft dabei, diese Stra-

tegie zu entwickeln, indem es Instrumente und Prozesse bietet, um frühe Trendsignale, sogenannte Weak Signals, zu erkennen und zu bewerten, verschiedene Szenarien zukünftiger Entwicklungen zu untersuchen und in einem systematischen Prozess die Wechselbeziehungen von Trends und Treibern untereinander zu beleuchten. Dabei geht es nicht um Wahrsagerei, sondern um eine wissenschaftlich fundierte Analyse der Trends und Treiber des Wandels, um Szenario-Workshops zur Identifizierung von Key Factors mit Einfluss auf die Zukunft der Marke und die Analyse möglicher Entwicklungspfade. Im Fokus stehen Fragen zum Wandel von Technik, Märkten und Gesellschaft, wie »Welche Veränderungen sind möglich und plausibel?« oder »Was könnte uns überraschen?«. Diese holistischen Fragen werden in einem Szenario-Prozess





Mithilfe von strategischer Vorausschau werden Chancen und Risiken für einzelne Marken sichtbar.

Dr. Simone Kimpeler, Fraunhofer ISI

in entscheidungserhebliche Einzelfragen zerlegt und die Antworten in strukturierter Form zu Szenarien zusammengefügt. Auf diese Weise wird der Möglichkeitsraum und strategische Handlungsbedarf sichtbar, zugleich werden Biases eigener Zukunftsannahmen hinterfragt. Im Rahmen einer Konsistenzanalyse kann zudem ermittelt werden, welche Annahmen sich bedingen, gegenseitig verstärken oder gar ausschließen. Das hilft Unternehmen bei der Früherkennung von Chancen in Zukunftsmärkten und der Entwicklung von robusten und resilienten Zukunftsstrategien.

Schwache Signale vielleicht Trends von morgen

Die offensichtlichen Trends und Entwicklungen wie Digitalisierung, KI und Klimawandel sind in aller Munde und bereits fester Bestandteil vieler Markenstrategien. Doch daneben gibt es weniger offensichtliche frühe Signale für mögliche Trends, die ein enormes langfristiges Potenzial haben können und daher frühzeitig in die strategische Markenausrichtung einbezogen werden müssen. Foresight-Methoden wie Horizon Scanning und Sensemaking verschaffen Orientierung über frühe Trendsignale und mögliche Ansatzpunkte zur Mitgestaltung der Zukunft und stärken so den Umgang mit Unsicherheit. Entscheidend ist daher, dass regelmäßig das Umfeld nach frühen Signalen für Veränderungen gescannt und im Hinblick auf ihre Auswirkungen für die eigene Markenstrategie bewertet werden muss.

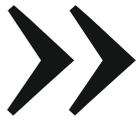
Mithilfe von strategischer Vorausschau werden Chancen und Risiken für das konkrete Unternehmen und auch für einzelne Marken sichtbar. Für welche Marke gibt es spannende Signale für neue Wege des Life-Cycle-Managements im After-Sales-Bereich und wo wiederum sind neue Konsummuster in einer zunehmend von mobiler Arbeit und Home-office geprägten Gesellschaft viel relevanter?

Im Rahmen einer Foresight-Studie im Auftrag der Europäischen Kommission zum Verbraucherverhalten, Konsummustern und Märkten im Jahr 2030 haben wir vier Szenarien entwickelt, die das Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisie-

rung des Konsums beleuchten. Über alle Szenarien hinweg kristallisieren sich unter anderem folgende Faktoren heraus, die schon im Jahr 2024 das Konsumverhalten stark verändern können:

1. Sicherheit und Gesundheit als treibende Faktoren bei Kaufentscheidungen: Verbraucher werden in Zukunft noch stärker auf Sicherheit und Gesundheit achten und ihren Konsum nach diesem Anforderungsprofil ausrichten.
2. Steigende Nachfrage nach Marken mit sozialer Verantwortung: Verbraucher suchen vermehrt nach Marken, die soziale Verantwortung übernehmen.
3. Share-Modelle gewinnen an Bedeutung: Geteilte Nutzung von Produkten und Dienstleistungen wird wichtiger. Markenhersteller sollten überlegen, wie sie diese Modelle in ihre Geschäftsstrategie integrieren können, um den Bedarf an nachhaltigem und flexiblem Konsum zu erfüllen.
4. Auswirkungen auf Statussymbole: Das Spannungsfeld zwischen Verzicht als Weg zum nachhaltigen Konsum einerseits und mehr technologischen Innovationen für Nachhaltigkeit andererseits verstärkt sich. Markenhersteller tun gut daran, ihre Marketingstrategien unter diesem Gesichtspunkt zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen, um die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Zielgruppe weiterhin zu erfüllen.





Strategic Foresight hilft dabei, Marken agil und zukunftsfähig zu halten.

Dr. Martin J. Kirstgen, Fraunhofer ISI

5. Datenschutz und Vertrauen in sichere Daten:
Das Vertrauen darin, wie Markenhersteller mit persönlichen Daten der Konsumenten umgehen, wird wichtiger für die Konsumentenscheidung.

Think outside the box

Strategische Vorausschau ergänzt das unternehmensinterne Wissen um externes Expertenwissen und stärkt damit innovatives Denken sowie die Bereitschaft, bestehende Zukunftsannahmen und Geschäftsmodelle zu hinterfragen. In Szenario- und Zukunfts-Workshops zu erkennen, was man alles nicht auf dem Schirm hatte, ist ein entscheidender Mehrwert eines professionell begleiteten Foresight-Prozesses und kann einen echten Wettbewerbsvorteil generieren.

Strategic Foresight ist demnach ein wichtiges Element im Innovationsmanagement sowie Marketing und hilft dabei, Marken agil und zukunftsfähig zu halten. Es geht weit über Trendanalysen hinaus und ermöglicht eine fundierte Analyse von Chancen und Risiken angesichts verschiedener Szenarien. Es erlaubt die Entwicklung einer klaren strategischen Roadmap für den zukünftigen Erfolg. Die Berücksichtigung auch schwacher Signale für neue Trends gehört ebenso dazu wie eine professionell umgesetzte Methodik und die Einbindung externer Fachexpertise. Spezialisten für Markenführung und Markenaufbau, die Strategic Foresight als wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit betrachten, können Chancen des Wandels und Zukunftsmärkte früher erkennen und robustere Zukunftsstrategien entwickeln. ■

Dr. Simone Kimpeler, Dr. Martin J. Kirstgen



■ Dr. Simone Kimpeler ist Leiterin des Competence Centers Foresight des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI. Sie startete im Jahr 2000 im Bereich Innovations- und Zukunftsforschung am Fraunhofer ISI und unterstützt mit ihrer Arbeit Auftraggeber aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit Methoden und Prozessen der strategischen Vorausschau.



■ Dr. Martin J. Kirstgen ist seit Mai 2023 Senior Scientist am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im Bereich Zukunftsorientierung und Change-Management von Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Vorherige Stationen waren unter anderem Siccma Media und Redrobin Strategic PR.

Design-Klassiker für die Küche schaffen

In der Serie 'Durchstarten' stellen wir junge Unternehmen vor und befragen deren Macher zu ihrer Geschäftsidee. Dieses Mal: Stur, ein Start-up aus Berlin, das besonders langlebiges Kochgeschirr anbietet.

Das sind wir:

Simon Köstler und Filip Mierzwa, die Gründer von Stur.

Das ist die Geschäftsidee unseres Unternehmens:

Wir entwickeln nachhaltige Design-Klassiker für die Küche, die für immer halten. Unser erstes Produkt ist die Stur-Gusseisenpfanne, die wir zu 100 Prozent in Deutschland herstellen. Gemeinsam mit unserer Community arbeiten wir stetig an weiterem Kochgeschirr. Dabei setzen wir auf Langlebigkeit, ansprechendes Design und auf möglichst vielfältige Einsatzzwecke.

Das hat uns zu dieser Geschäftsidee gebracht:

Während unseres Studiums haben wir in WGs gewohnt. Mit den dort vorhandenen Kochutensilien sind wir schnell an unsere Grenzen gekommen. Bei einer Recherche zu Pfannen haben

wir festgestellt, dass es gar nicht so einfach ist, die ideale Pfanne zu finden: Teflonpfannen gehen schnell kaputt, Emaille kann abplatzen, in Edelstahlpfannen ohne Beschichtung hängt Essen schnell an, viele Gusseisenpfannen sind schwer in der Handhabung und nicht besonders ästhetisch. Weil wir ohnehin Lust hatten, ein Produkt auf den Markt zu bringen, haben wir entschieden, der traditionellen Gusseisenpfanne ein modernes Upgrade zu ver-



Filip Mierzwa (arbeitete zuvor im Online-Marketing) und Simon-Köstler (war u.a. für Frosta tätig) gründeten Stur im Jahr 2020. Davor betrieben sie seit 2016 bereits den Internet-Blog Pfannenhelden.de



Stur-Produkte wollen besonders langlebig sein, ein ansprechendes Design haben sowie vielfältig einsetzbar sein

passen und die für uns perfekte Pfanne selbst zu entwickeln.

Das war unser bislang größter Erfolg:

Bei unserer Crowdfunding-Kampagne im Oktober 2020 haben wir unser Finanzierungsziel von 20.000 Euro bereits nach drei Minuten erreicht. Nach 30 Tagen hatten wir Vorbestellungen in Höhe von knapp 1,2 Millionen Euro – umgerechnet sind das etwa 12.000 Pfannen von rund 8.000 Unterstützern.

Das war unsere bislang größte Herausforderung:

Wir wollten unbedingt lokal in Deutschland produzieren – um die beste Qualität garantieren zu können, kurze Lieferwege zu sichern und für die Möglichkeit, die Gießerei spontan zu besuchen. Dafür mussten wir einen passenden Produktionspartner finden, der unsere Pfanne so umsetzen konnte, wie wir uns das vorgestellt haben, und gleichzeitig bereit war, mit uns als junges Start-up zusammenzuarbeiten.

Das war unserer bisher größtes Learning:

Bis ein Produkt von Grund auf neu entwickelt ist, vergeht sehr

viel Zeit. Uns war nicht bewusst, wie viele Schleifen wir drehen würden – von Prozessen über Fehlerkataloge bis hin zur Logistik. Aber als wir dann die finalen Pfannen in den Händen gehalten haben, war das allen Schweiß und alle Tränen wert.

Das treibt uns an:

Positives Feedback unserer Kunden zu erhalten, ist unglaublich motivierend. Gleichzeitig erhalten wir von ihnen Ideen, woran wir als Nächstes arbeiten sollten.

Das ist unser Motto:

»The best advice I ever got was that knowledge is power and to keep reading«, ein Zitat von David Bailey, das einer unserer Leitsprüche innerhalb des Unternehmens ist und das wir uns zu Herzen nehmen. Wir lernen stetig dazu, wollen uns verbessern und tauschen uns deshalb auch gerne mit anderen aus.

Das sind unsere Vorbilder:

Wir tauschen uns gerne mit den anderen Start-ups in unserem Coworking-Space Kitchentown Berlin aus, wenn es um konkrete Fragestellungen geht.

Das sind unsere Geldgeber:

Stur ist gebootstrapt und nur mit unserem erfolgreichen Crowdfunding im Jahr 2020 finanziert. Darüber hinaus haben wir aktuell keine Investoren an Bord. Das hat für uns den Vorteil, dass wir Entscheidungen sehr agil und flexibel treffen können.

Das können etablierte Markenartikler von Start-ups lernen:

Start-ups zeichnen sich typischerweise durch ihre agile und flexible Arbeitsweise aus, was es ihnen ermöglicht, sich zügig an Marktveränderungen anzupassen. Darüber hinaus sind Start-ups oft motiviert, den Status quo zu hinterfragen – das kann sich lohnen, um über den Tellerrand zu blicken und im besten Fall zur Entwicklung innovativer Produkte oder Lösungen führen.

Das können Start-ups von etablierten Markenartiklern lernen:

Umgekehrt können Start-ups auch einiges von Markenartiklern mitnehmen. Etablierte Unternehmen zeichnen sich oft durch strukturiertes Management und sauber definierte Prozesse aus – was auch für Start-

ups sinnvoll sein kann, um interne Abläufe effizient zu gestalten. Außerdem verfügen Markenartikler über Erfahrung, finanzielle Ressourcen und eine klare Markenidentität, was Start-ups helfen kann, ihre eigene authentische Markenpräsenz zu entwickeln und zu stärken.

Das kann Deutschland beim Thema Start-ups von anderen Ländern lernen:

Deutschland könnte vom flexibleren regulatorischen Umfeld anderer Länder lernen, insbesondere von den USA, um die Gründung und Skalierung von Start-ups zu erleichtern. Zusätzlich sollte Deutschland den Unternehmergeist und die Risikobereitschaft fördern, indem es eine Kultur schafft, die das Unternehmertum seit der Schulzeit unterstützt und das Scheitern als Teil des Lernprozesses akzeptiert.

Das wünschen wir uns von der Politik:

Die steuerlichen Nachteile und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland sind ein bedeutendes Hindernis für Start-ups. Eine verbesserte steuerliche Behandlung könnte dazu



Alle Stur-Gusseisenpfannen werden komplett in Deutschland hergestellt

beitragen, talentierte Mitarbeiter anzuziehen und zu halten und insbesondere die Motivation und Bindung der Belegschaft zu stärken. Letztendlich werden so auf lange Sicht das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups gestärkt.

Das sind unsere Pläne für die Zukunft:

Wir haben in 2023 den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt – und sehen wei-

teres Potenzial für die Zukunft. Als Nächstes kommen weitere Pfannengrößen sowie ein Bräter aus Gusseisen mit mehreren Deckeloptionen, die wiederum auch als Pfannen verwendet werden können, auf den Markt. Mit der Zeit wollen wir unser Sortiment an minimalistischen Design-Klassikern für die Küche mit demselben Qualitätsanspruch, den wir für die bestehenden Pfannen und Accessoires haben, weiter ausbauen und aus der Landschaft für Küchenutensilien nicht mehr wegzudenken sein.

Das sorgt für Entspannung und Ablenkung vom Arbeitsalltag:

Wir beide sind nach der Arbeit gerne sportlich aktiv, probieren neue Spots in der Berliner Food-Szene aus oder – wer hätte es gedacht – kochen gerne für oder mit unseren Freunden.

Das wollten wir immer schon einmal sagen:

Wir sind immer auf der Suche nach motivierten Talenten und freuen uns über Initiativbewerbungen. ■

Torsten Schöwing

In der Serie sind bislang erschienen:

- 10/2022: Perfeggt (Ei-Alternative)
- 11/2022: 42Meta (Programmatic Advertising im Metaverse)
- 12/2022: El Origen (lateinamerikanische, vegane Snacks)
- 1-2/2023: Planet A Foods (kakaofreie Schokolade)
- 3/2023: Kloster Kitchen (Ingwer-Shots)
- 4/2023: Löwenanteil (Bio-Fertiggerichte)
- 5/2023: Whoppah (Web-Marktplatz für Designmöbel und Kunst)
- 6/2023: AirUp (Getränkensystem)

- 7/2023: The Baumery (Lippenpflegeprodukte)
- 8/2023: Artoui.com (Kunstkonzepte)
- 9/2023: Etepetete (gerettetes Bio-Obst und -Gemüse)
- 10/2023: Happybrush (Oral-Care-Technologie)
- 11/2023: Bergmensch (Kleidung)
- 12/2023: Nui Care (Pflege)
- 1-2/2024: Hey Circle (Nachhaltige Verpackung)



Produkt- und Markenerfolg sind planbar

Obwohl Produkte immer austauschbarer werden, Flop-Raten ungebrochen hoch ausfallen und Produktlebenszyklen zum Teil schon kürzer als Entwicklungszeiten sind, finden marken- und produktstrategische Überlegungen viel zu wenig Beachtung.

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gestiegener Kosten, stehen Effizienzsteigerungs- oder Kostensenkungsprogramme einmal mehr ganz oben auf der Agenda von mittelständischen Unternehmen. Dabei vernachlässigen eine Vielzahl der Unternehmen die Auseinandersetzung mit wettbewerbskritischen Herausforderungen wie der Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodelles oder die Entwicklung überlegener und zugleich profitabler Produkte. Wie aber wollen Unternehmen ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sichern, wenn nicht mit überzeugenden Angeboten?

Ungenutzte Potenziale

In diesem zweiteiligen Artikel zeigen die Autoren, worauf es im Portfolio- und Produktmanagement wirklich ankommt, welche Rolle flexible Prozesse und Methoden hierbei einnehmen und wie Unter-

nehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität dauerhaft verbessern können.

Unser Projektalltag zeigt, dass viele mittelständische Markenhersteller sichtbare Defizite besitzen. Sie haben Investitionen in ihre ureigenen Markenkompetenzen, die sie einmal erfolgreich gemacht haben, viel zu lange vernachlässigt oder nicht an die neuen Marktherausforderungen angepasst. Wie lässt sich sonst das Verschwinden bzw. der Bedeutungsverlust vieler ehemals erfolgreicher Marken wie Interlübke, Poggenpohl, Goertz, Siemens Nixdorf, Nokia oder Loewe erklären? Warum konnten sich aber im gleichen Zeitraum Marken wie Samsung, Gardena, Bosch, Bora, Infineon, Otto, Deichmann, Uvex oder Lego erfolgreich weiterentwickeln? Warum zählen in nahezu allen Branchen immer nur wenige Unternehmen zu den Gewinnern, und das Gros der Mitbewerber hinkt mehr schlecht als recht hinterher?

Auch wenn die Ursachen für das Scheitern vielschichtig sind, so gibt es doch eine unmissverständliche Ursache



Quelle: hm+p | Herrmann, Moeller + Partner

für den Verlust an Markenstärke: Austauschbarkeit und Beliebtheit in den Markenangeboten – und hierzu zählen Produkte, Services und Dienstleistungen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Natürlich müssen Unternehmen ihre Kosten im Blick behalten. Konsequentes Kostenmanagement ist eine Grundvoraussetzung für profitables Wirtschaften. Doch Kostensenkungsprogramme allein reichen bei weitem nicht aus, um Wettbewerbsstärke und Zukunftsfähigkeit zu sichern! Kunden kaufen schließlich keine schlanken Prozesse – sie wollen Produkte, die einen echten Mehrwert bieten, sich aus der Masse abheben, begeistern und eine Haltung verkörpern, mit der sie sich identifizieren können. Das dies mit zunehmenden Herausforderungen wie Dekarbonisierung, steigenden Rohstoffpreisen, Digitalisierung und einem insgesamt volatileren Kaufverhalten nicht einfacher wird, ist unstrittig.

Wie können Unternehmen in einem Umfeld mit stark wachsenden Herausforderungen die Nachfrage und Wirtschaftlichkeit ihrer Angebote dauerhaft verbessern und gleichzeitig das Risiko des Scheiterns minimieren? Es sind aus unserer Sicht zwei wesentliche Stellhebel, die im Kern ein erfolgreiches Marken-, Produkt- und Portfoliomanagement auszeichnen und einen unverzichtbaren Impact auf den wirtschaftlichen Erfolg haben:

1. Marke als strategischen Kompass für die Angebotsentwicklung nutzen!
2. Professionelles und profitables Portfolio- und Produktmanagement etablieren!

Beide Erfolgsvoraussetzungen beschreiben zwei Seiten einer Medaille. Dementsprechend können die aufgeführten Erfolgspotenziale auch nur dann erschlossen werden, wenn man sie vernetzt angeht.

Marke als Kompass für die Angebotsentwicklung

Starke Marken besitzen im Kontext von Innovations- und Produktentwicklungsprojekten eine wichtige Steuerungsfunktion, denn sie geben dem Produkt- und Portfoliomanager wichtige Leitlinien für die Entwicklung und Gestaltung markenprägender Produkte und Portfoliostrategien an die Hand.

Das dieses Potenzial bei weitem nicht ausgeschöpft wird, liegt vor allem an einem recht einseitigen Markenverständnis. So werden Marken noch immer mit kommunikativen und gestalterischen Aufgaben gleichgesetzt. Das Marken aber an erster Stelle eine ganz wesentliche Angebotsdimension besitzen und nur diese einen echten Mehrwert für Kunden schaffen, wird dabei vielfach übersehen. Die inhaltliche Verzahnung von Produkt- und Markenmanagement kommt vor allem im Mittelstand noch viel zu kurz. Somit ist es auch nicht überraschend, dass dem Produktmanagement klare Kriterien für die Entwicklung einer markenprägenden Produktidentität fehlen.

Erfolgreiche Markenhersteller besitzen ein handlungsleitendes Markenleitbild. Sie haben die zentralen Dimensionen ihrer Marken so ausgearbeitet, dass sie für alle Funktionsbereiche eines Unternehmens operationalisierbar sind – vor allem im Hinblick auf die Angebotsentwicklung. So wird Marke konsequent als unternehmensstrategischer Kompass für eine markenprägende Produktentwicklung und Vermarktung genutzt. Doch genau hier lassen sich wesentliche Defizite feststellen.

Wie wichtig Markenleitbilder für die Steuerung umfangreicher Marken- und Produktportfolios ist, zeigt das Beispiel des Haushaltswarenherstellers Emsa. Seit 2016 gehört der ehemals mittelständische Mar-

kenhersteller zur französischen Groupe SEB – einem Multimarkenkonzern, zu dem auch Marken wie Krups, Rowenta, Tefal und WMF gehören. Nicht selten stehen in Mehrmarkenunternehmen Markenangebote im direkten Wettbewerb zueinander. Um allen Marken ausreichend Raum für eine erfolgreiche Positionierung und Profilierung zu geben, sind eindeutige Leitlinien pro Marke unverzichtbar, vor allem für die Sortiments-, Produkt- und Designentwicklung. Davon weiß auch Roxane Billermann, International Product Managerin bei Emsa am Standort Emsdetten, zu berichten: »Mit unserem einzigartigen Frischhaltesortiment, unseren Coffee-to-Go-Isolierbechern und auch Isolierkannen stehen wir international in einem enormen Produkt- und Preiswettbewerb. Wir können in diesem Marktumfeld nur bestehen, wenn wir unser Markenversprechen täglich erlebbar machen – zum Beispiel mit innovativen Produkten, ausgezeichnetem Design und natürlich bester Funktionalität und Qualität. Wir müssen unseren Kunden einen erlebbaren Mehrwert bieten, sonst verlieren wir in unseren Märkten. Das gelingt uns, weil wir uns mit unserer Markenpositionierung zu internen Portfoliomarken und zugleich im internationalen Wettbewerbsumfeld profilieren. Eine weitere, nicht zu unterschätzende Stärke, ist auch unsere mittelständische Hands-On-Mentalität, die wir uns bewahrt haben. Wir sind umtriebiger, nah am Kunden und entwickeln unsere Markenprodukte konsequent weiter. So stellen wir uns seit einigen Jahren auch dem wichtigen Thema Nachhaltigkeit. Sie ist eine weitere wichtige Leitplanke für unsere Produktentwicklung. Wir nutzen beispielsweise zertifizierte und recycelte

Rohstoffe und optimieren kontinuierlich die Energieeffizienz unserer Produktionsanlagen. Im kommenden Jahr werden wir eine neue Produktlinie in den Markt bringen, die zu 90 Prozent aus recyceltem Edelstahl besteht. Und als deutsche Traditionsmarke spielt für uns insgesamt auch das Versprechen 'Made in Germany' eine wichtige Rolle.«

Profitables Produkt- und Portfoliomanagement

Neben einzigartigen Produkteigenschaften bzw. Leistungsmerkmalen zeichnen sich erfolgreiche Markenhersteller auch durch ein gut ausgesteuertes und strukturiertes Produktportfolio aus. Sie reduzieren die Komplexität, verbessern die Kundenorientierung und vermitteln Sicherheit im Kaufentscheidungsprozess. Und sie erzielen im Durchschnitt eine deutlich höhere Rendite.

Rose Bikes – ein deutscher Fahrradhersteller und -händler – veranschaulicht recht eindrucksvoll, welche Umsatz- und Profitabilitätspotenziale mit einem aktiven Portfoliomanagement möglich sind: Nachdem das Unternehmen 2019 sein Bike-Angebot radikal von 178 auf 104 Modelle reduziert hat, konnte es den Umsatz um ca. 30 Prozent steigern. Die Logik dahinter ist recht einfach: Eine geringere Zahl an Produkten ermöglicht eine deutlich größere Fokussierung auf den Kundennutzen im Vermarktungsprozess.

Literaturtipps

- Cooper, Robert G.: *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation (English Edition)*, 5. Auflage, 2017
- Marcus Diekmann: »Die Fahrrad-Industrie baut Räder für sich, nicht für die Kunden«, in *Manager Magazin*, 30.10.2022
- Franke, Jürgen et al.: *Die Organisation und Bedeutung von Strategieentwicklung und -implementierung in mittelständischen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 74. Jg. (2022), Heft 6, S. 731 – 750
- Gälweiler, Alois: *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, 2005
- Herrmann, Christoph/Moeller, Günter: *Marke, Innovation, Design - Grundlagen einer neuen Corporate Governance*, Symposium Verlag, 2006
- Herrmann, Christoph/Moeller, Günter: *Strategisches Sortiments-, Produkt-, Marken- und Designmanagement. Kernaspekte eines erfolgreichen Innovationsmanagements – Ein Praxisbericht Christoph Herrmann u. Günter Moeller*, in *ZfCI* 2017.





Es gibt eine unmissverständliche Ursache für den Verlust an Markenstärke: Austauschbarkeit und Beliebigkeit in den Markenangeboten.

Prof. Dr. Jürgen Franke, Hochschule Osnabrück

zess. Zugleich setzt eine Sortimentsstraffung wertvolle Ressourcen für Investitionen in neue überlegene Angebote frei.

Vor allem in preissensitiven FMCG-Branchen hängen die Wirtschaftlichkeit und Profitabilität sehr eng an einem professionellen Produktmanagement. Dieses muss seine Warengruppe(n) sehr genau im Blick behalten. Mit Hilfe von Trend-, Feedback-, Produktlebenszyklus- und Bedarfsanalysen, müssen alle Warengruppen kontinuierlich optimiert und weiterentwickelt werden – und dies im engen Austausch mit den Portfolioverantwortlichen.

Dorothee Reiering-Böggemann kennt als langjährige Leiterin des Marketings und Produktportfolios bei der Conditorei Coppenrath & Wiese (CC&W) die Relevanz eines gut eingespielten Produkt- und Portfoliomanagements sehr genau. Die Entwicklung der für das Unternehmen völlig neuen Produktlinie »Lust auf Vegan« zeigt, worauf es im Produkt- und Portfoliomanagement ankommt: »Pflanzliche Ernährung ist ein Trend, den wir bei CC&W schon länger beobachten. Im Rahmen unseres Entwicklungsprozesses haben wir uns intensiv mit diesem Trend auseinandergesetzt. Für die Entscheidung, in das neue Segment vegane Torten einzusteigen, haben wir uns aber recht viel Zeit genommen. So haben wir zum Beispiel viel Energie in die Grundlagenforschung investiert, um vegane Torten mit höchstem Genussversprechen anbieten zu können. Dieser Anspruch war eine Grundvoraussetzung für die Produktentwicklung, um unser übergeordnetes Markenversprechen 'Genuss & Gemeinschaft' einzulösen. Daneben haben wir parallel an den Markt- und Vermarktungspotenzialen und der Festlegung des richtigen Launchzeitpunktes gearbeitet. Insgesamt können wir festhalten, dass sich unser strukturiertes Vorgehen einmal mehr ausgezahlt hat: So konnten wir die neue Range 'Lust auf Vegan' überaus erfolgreich in unsere Märkte einführen. Wir können damit neue, junge Verwender an die Marke Coppenrath & Wiese heranführen und die Marke

zeitgemäß positionieren. Um unser Gesamtportfolio für den Handel und Endverbraucher attraktiv zu halten, haben wir im Rahmen des Portfoliomanagements konsequent nachfrageschwächere und weniger differenzierende Produkte aus dem Markt genommen.« Dieses Beispiel verdeutlicht eindrucksvoll, wie sich Produkt- und Markenerfolg planen und gestalten lassen. Umso erstaunlicher ist es, dass dem integrierten Marken-, Produkt- und Portfoliomanagements noch immer viel zu wenig Aufmerksamkeit in Unternehmen geschenkt wird.

Was können Produkt- und Portfolio-Manager ganz konkret tun, um Sortimente zu schärfen und gleichzeitig die Profitabilität zu verbessern? Die Antwort auf diese Frage und weiterführende Fragen finden Sie im zweiten Teil dieses Fachbeitrages, der in *markenartikel 3/23* erscheint. ■

Günter Moeller, Prof. Dr. Jürgen Franke



■ Günter Moeller ist Gründer und Managing Partner von hm+p | Herrmann, Moeller + Partner, München. Er unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens-, Angebots- und Vermarktungsstrategien. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an unterschiedlichen Hochschulen, zuletzt an der Hochschule Osnabrück.



■ Prof. Dr. Jürgen Franke ist seit 2001 Professor für BWL, Marketing und Management an der Hochschule Osnabrück. Ergänzend zu seiner Lehrtätigkeit führt er Forschungsprojekte in den Bereichen Strategieentwicklung, Servicemanagement, Einzelhandel und Unternehmertum durch. Neben seiner Professur an der Hochschule Osnabrück ist er Gesellschafter der Beratungsgesellschaft Prof. Franke + Gussenberg GmbH.

Luxusware beim Discounter

Wann können sich Markeninhaber dagegen wehren, dass ihre Produkte bei Discountern verkauft werden? Ein selektives Vertriebssystem, Exklusivität und eine hochwertige Verkaufsumgebung helfen, die Marke im Streitfall zu verteidigen.

Im Rahmen von Sonderaktionswochen ergänzen Discounter ihr Standardsortiment gerne mit begehrten Luxusartikeln, um ihr Angebot aufzuwerten. Nur geschieht das meist zum Ärgernis der jeweiligen Luxusmarkeninhaber, die sich oftmals durch selektive Vertriebssysteme bemühen, einen qualitativ anspruchsvollen Verkaufsmoment für ihre Produkte sicherzustellen. Mit einer Unterlassungsklage hat sich der Kosmetikkonzern Coty zuletzt vor dem OLG Düsseldorf gegen Aldi Süd durchgesetzt (Urteil vom 29.6.2023 – 20 U 278/20). Eine Filiale des Discounters verkaufte Luxusparfums der Marken Calvin Klein und Joop, die über Vertriebslücken

im selektiven Vertriebssystem rechtmäßig an Aldi Süd gelangt waren, und präsentierte die Markenprodukte ohne Trennung vom übrigen Angebot in einem Glaskasten neben »Wühlkisten« mit anderen Produkten. Das OLG hielt die Warenpräsentation für geeignet, den Ruf der Luxusmarken zu beeinträchtigen. Mithin liege eine Ausnahme vom markenrechtlichen Erschöpfungsgrundsatz vor.

Ausnahmen vom Erschöpfungsgrundsatz

Der Erschöpfungsgrundsatz beschränkt das Recht des Markeninhabers, Dritten den weiteren Vertrieb





Neben der Art der Warenpräsentation kommt es bei der Beurteilung der Gefahr einer Rufschädigung auch auf die betroffene Luxusware selbst an.

Christina Tenbrock, Hoyng Rokh Monegier

seiner Produkte zu untersagen, wenn sie einmal mit seiner Zustimmung in den Verkehr gebracht worden sind. Luxusmarkeninhaber können daher mithilfe von selektiven Vertriebssystemen zwar bestimmen, wie ihre Produkte in den Markt eingeführt werden. Sie können aber nicht grundsätzlich kontrollieren, von wem und auf welche Weise diese Produkte anschließend weiterverkauft werden.

Dieser Grundsatz sieht allerdings eine Ausnahme vor: Der Markeninhaber kann sich aus »berechtigten Gründen« – etwa bei Veränderung der Ware nach ihrem Inverkehrbringen – dem weiteren Vertrieb widersetzen. Bestehen konkrete Anhaltspunkte dafür, dass der Ruf einer Marke geschädigt werden könnte, berechtigt dies den Markeninhaber nach einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) ebenfalls dazu, sich gegen den Wiederverkauf zu wehren (EuGH, Urteil vom 04.11.1997, C-337/95). Geht es um Waren mit Luxus- und Prestigecharakter, muss der Wiederverkäufer darauf bedacht sein, mit seiner Werbung die Wertschätzung der Marke nicht dadurch zu beeinträchtigen, dass er den Luxus- und Prestigecharakter der betreffenden Waren sowie die von ihnen ausgehende luxuriöse Ausstrahlung beeinträchtigt.

Dabei begründet der Verkauf von Luxusartikeln durch einen Discounter nicht per se die Gefahr einer Rufschädigung. Es muss vielmehr der konkrete Einzelfall in den Blick genommen werden, wobei insbesondere die Art der mit der Marke versehenen Luxuswaren sowie die spezifischen Umstände des Verkaufs eine Rolle spielen (EuGH, Urteil vom 23. 4. 2009 - C-59/08).

Präsentation fehlt Exklusivität

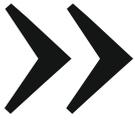
Das OLG Düsseldorf begründete die Gefahr einer Rufschädigung mit den spezifischen Umständen des Verkaufs: dem Kunden seien die Parfums in den Filialen nicht als Aktionsware präsentiert worden, sondern mangels zeitlicher Befristung und besonderer Herausstellung in der Werbung als zum allgemeinen Sortiment gehörig. Die konkrete Warenpräsentation ließe jegliche Exklusivität vermissen, denn die Produkte wurden ohne Trennung vom übrigen Angebot in einer Schütte neben Spirituosen bzw. in einem Glaskasten wahllos neben Computerzubehör und

sonstigen Produkten präsentiert. Die Bewerbung eines besonderen Parfümangebots in einem Werbeprospekt, das deutlich hervorgehoben war und sich durch den Titel »Geschenk-Tipp zum Valentinstag« auch in einem gewissen Umfang von den genannten weiteren Angeboten inhaltlich absetzte, befand das Gericht indes für zulässig.

Diese Linie ist im Einklang Entscheidungen des OLG Stuttgart (Urteil vom 31.03.2022 – 2 U 321/20) und des KG Berlin (Urteil vom 18.10.2022 – 5 U 1046/20), bei den es ebenfalls um Klagen von Coty gegen Aldi ging. Für die Annahme der Gefahr einer Rufbeeinträchtigung war hier entscheiden, dass die Präsentation der Parfums aufgrund der räumlichen Enge und des buntgemischten Warensortiments »alles andere als hochwertig« wirke. In dem einen Fall galt dies trotz Präsentation in einem Glaskasten, in dem das Sortiment ebenfalls sehr »durcheinandergewürfelt wirke«. In dem anderen Fall erfolgte die Präsentation des Parfums in einem Warenfach – umgeben von Waren unterschiedlichster Produktkategorien »auf einer Art Resterampe« und zu einem besonders herabgesetzten Sonderpreis. Es fehle damit insgesamt an einer ausreichenden Hervorhebung der Parfums als etwas Besonderem.

Irrelevant war, dass es sich in einem Fall um eine zeitlich befristete Sonderaktion handele. Zwar beeinträchtigen Sonderaktionen das Image der verkauften Produkte in geringerem Maße als der Verkauf im Rahmen des normalen Sortiments. Bei der konkreten Produktpräsentation verbleibe wegen der fehlenden räumlichen Abgrenzung von den »Billigwaren« aber bei dem Verbraucher ein negativer visueller Eindruck, der die konkrete Gefahr einer Rufschädigung begründe.

Mit vergleichbarer Argumentation hatten deutsche Gerichte auch schon dem japanischen Kosmetikhersteller Kanebo Cosmetics dazu verholfen, sich gegen den Weitervertrieb ihrer Produkte über den Real-Online Markt zu wehren (OLG Hamburg, Urteil vom 21.06.2018 – 3 U 151/17; OLG Düsseldorf, Urt. v.



Je mehr für die Schaffung einer luxuriösen Ausstrahlung in die Waagschale geworfen werden kann, desto geringer die für die Annahme einer Rufschädigung erforderliche Schwelle der konkreten Warenpräsentation.

Christina Tenbrock, Hoyng Rokh Monegier

6.3.2018 – I-20 U 113/17): Die Art und Weise der dortigen Warenpräsentation würde die Marken ins Alltägliche und Gewöhnliche ziehen. Eine irgendwie geartete herausgehobene Präsentation der Ware finde nicht statt. Die Düfte stünden damit auf einer Stufe mit den sonstigen angebotenen Artikeln – neben einer Vielzahl von Produkten unterschiedlichster Kategorien. Außerdem würde die Möglichkeit, Produkte durch Ratenzahlung zu finanzieren, die angebotene Ware für jeden erschwinglich erscheinen lassen.

Bedeutung des selektiven Vertriebssystems

Neben der Art der Warenpräsentation kommt es bei der Beurteilung der Gefahr einer Rufschädigung aber stets auch auf die betroffene Luxusware selbst an: Während sich die Gerichte uneins darüber sind, ob das Markenimage eine abstrakt bestimmbare »Luxushöhe« erfordert (LG Hamburg), oder ob es ausreicht, dass der Ruf einer Marke durch die konkrete Art der Präsentation erheblich beeinträchtigt werden kann (OLG Stuttgart), dürfte dies in der Praxis selten einen Unterschied machen, denn die zum Teil geforderte »Luxushöhe« wird nicht abstrakt, sondern im Hinblick auf die konkret drohende Beeinträchtigung beurteilt. Dabei bleibt ein etabliertes selektives Vertriebssystem ein probates Mittel, um für eine »luxuriöse Ausstrahlung« zu streiten.



■ Christina Tenbrock, Fachanwältin für Gewerblichen Rechtsschutz bei der Kanzlei Hoyng Rokh Monegier in Düsseldorf, berät und vertritt Mandanten in verschiedenen Bereichen des gewerblichen Rechtsschutzes, insbesondere im Marken-, Design- und Wettbewerbsrecht, einschließlich des Heilmittelwerberechts, Arzneimittel- und Medizinprodukterecht sowie des Kosmetikrechts.

Dieser Weg blieb Michael Kors verwehrt, der sich gegen den Online-Vertrieb seiner Handtaschen durch Lidl zur Wehr setzte (LG Hamburg, Urteil vom 27.02.2020, 416 HKO 178/19). Dieser Marke mangle es an einem hinreichenden Prestigeimage, so das Gericht. Die Produkte seien überwiegend, entsprechend der Intention des Schöpfers der Ursprungsmarke, die Produkte zu »demokratisieren« und sie auch für »Lieschen Müller« erschwinglich zu machen, ohne selektives Vertriebssystem vertrieben worden. Dies führte dazu, dass sie unbeschränkt beispielsweise auch über Amazon oder Real verfügbar waren. Erschwerend kam hinzu, dass die Präsentation der Markenprodukte durch Lidl nicht offensichtlich von der eigenen Warenpräsentation abwich, so dass auch die konkreten Verkaufsumstände keine Gefahr einer Rufschädigung befürchten ließ.

Für luxuriöse Ausstrahlung sorgen

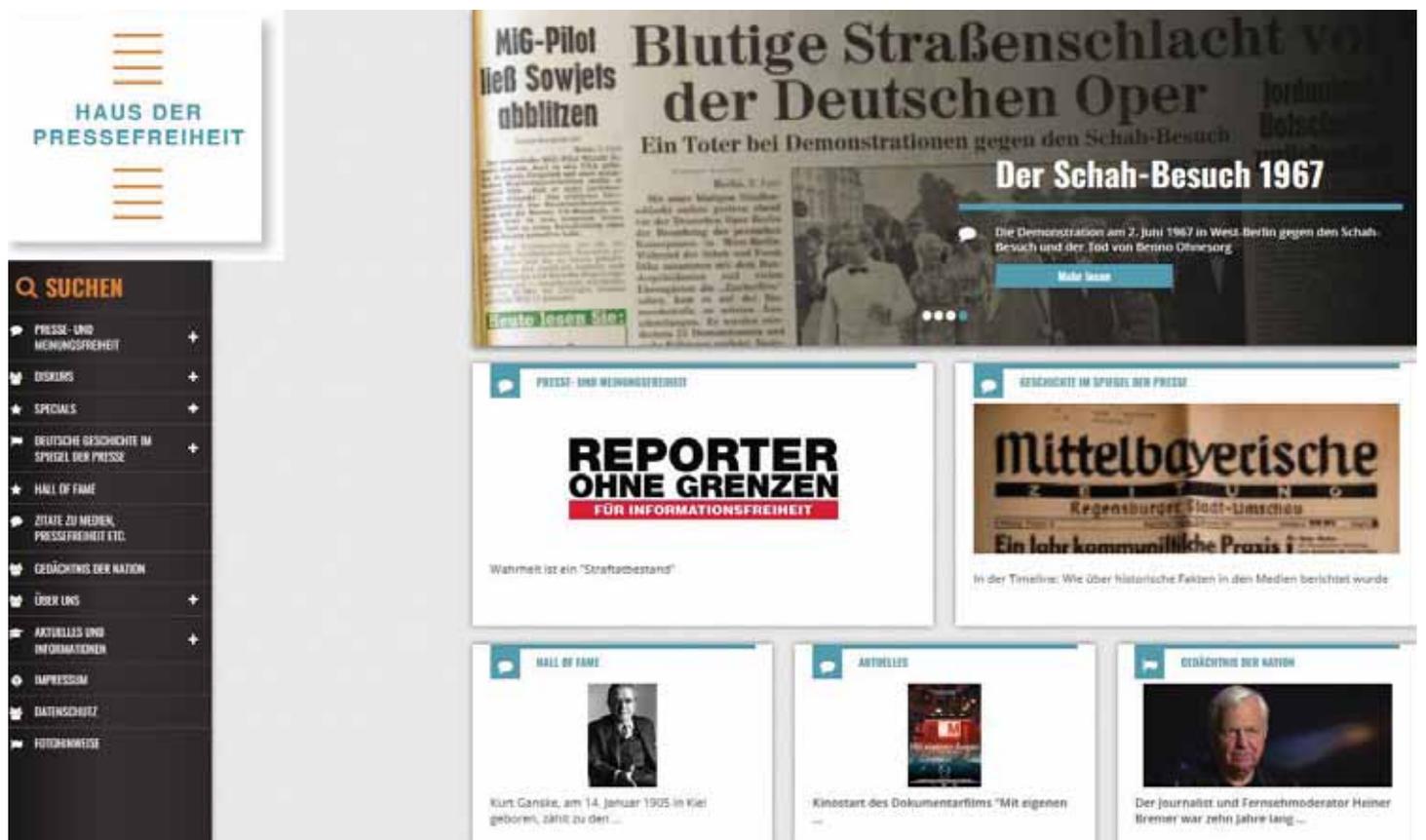
Die erforderliche Einzelfallbetrachtung erschwert die Formulierung genereller Leitlinien, unter welchen Bedingungen von der Gefahr einer Rufschädigung ausgegangen werden kann. Festhalten lässt sich aber, dass Luxusmarkeninhaber gut daran tun,

- ein selektives Vertriebssystem zu etablieren oder
- ihre Waren faktisch exklusiv werden lassen, etwa über den Preis oder sonstige den Waren unmittelbar anhaftende Eigenschaften;
- sich um eine qualitativ hochwertige Verkaufsumgebung zu bemühen und
- übermäßige Rabattaktionen zu vermeiden.

Denn je mehr für die Schaffung einer »luxuriösen Ausstrahlung« in die Waagschale geworfen werden kann, desto geringer die für die Annahme einer Rufschädigung erforderliche Schwelle der konkreten Warenpräsentation. ■

Christina Tenbrock

Das Portal zur Pressefreiheit



Das virtuelle „Haus der Pressefreiheit“ ist ein informatives Internet-Portal zum Thema Presse- und Meinungsfreiheit. Es wurde vom Verein Deutsches Presse-museum Hamburg e.V., seit Anfang 2017 Verein Haus der Pressefreiheit e.V., ins Leben gerufen.

Hier werden aktuelle Angriffe auf die Pressefreiheit dokumentiert. Dazu zeigen historische und heutige Dokumente und Beiträge, welche besondere Bedeutung eine pluralistische Berichterstattung, unabhängige Medien und freier Journalismus für die Demokratie haben.

Wir freuen uns über engagierte Unterstützerinnen und Unterstützer – inhaltlich wie finanziell.

Besuchen Sie uns auf:
www.hausderpressefreiheit.de



Eon ernennt Vice President Global Brand



Stefan Schneider übernimmt bei Eon den Posten des Vice President Global Brand

Der Essener Energiekonzern Eon hat einen neuen Vice President Global Brand: Stefan Schneider. Dieser berichtet in seiner neuen Funktion an Lars A. Rosumek, Senior Vice President Group Communications and Political Affairs. Die Abteilung kümmert sich um die konzernweite Markenstrategie, Corporate Design/Identity, die externe und interne Aktivierung der Marke und Governance-Themen.

Seit Juli 2023 hatte Schneider die Funktion des Vice President Global Brand bereits kommissarisch inne. Er ist seit 2018 im Eon-Konzern und arbeitete zuletzt seit September 2020 als Vice President Strategy & Excellence im neu strukturierten Bereich Brand und Marketing. Zuvor hat er mehrere Stationen auf Beratungsseite durchlaufen, zuletzt von 2016 bis 2018 als Engagement Manager bei der Vivaldi Group.

Neu geschaffen wurde bei Eon auch die Stelle des Head of Brand Activation & Governance, die Mitte Januar 2024 Alexander Zirkel übernommen hat. Ab 2015 war er in verschiedenen Funktionen in der Eon-Konzernkommunikation tätig, zuletzt als Head of Digital Communications. Davor arbeitete er unter anderem für die PR-Agenturen Ketchum Pleon und Ergo. ■

Neue Head of Brand bei Burger King Deutschland

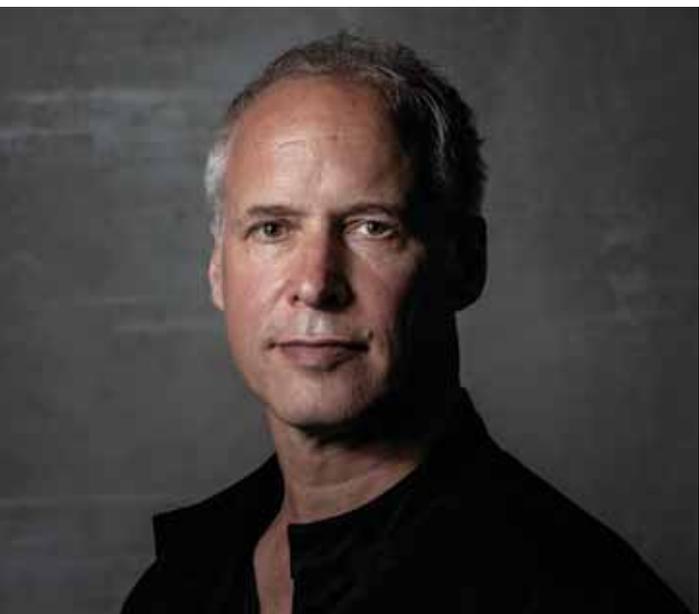
Seit Jahresbeginn ist Anna Mennel Head of Brand von Burger King Deutschland. Sie war bereits von 2014 bis 2016 als Senior Manager Marketing ATL & Media für die Fast-Food-Marke tätig. Mit ihrer 20-jährigen Erfahrung im Bereich Marketing und Markenmanagement soll Mennel nun die Marke weiterentwickeln und stärken. Dabei verantwortet sie vor allem die Außenkommunikation und -positionierung, das digitale und klassische Marketing, die Produktentwicklung sowie die Instore-Kommunikation. Mennel berichtet an Klaus Schmäing, CMO des Unternehmens.

Anna Mennel war bereits bei großen FMCG-Marken wie Burger King, McDonald's, Lego sowie der Unternehmensgruppe Theo Müller für verschiedene Marketingbereiche verantwortlich. Zuletzt übernahm sie als Vice President Marketing bei Sat.1 und Sixx die strategische und operative Verantwortung für alle B2C-Marketingaktivitäten für die TV-Marken Sat.1, Sat.1 Gold und Sixx. ■



Anna Mennel kehrt von TV-Seite zurück zu Burger King

Neuer Vertriebs- und Marketingchef für Seat



Sven Schuwirth hat fast sein gesamtes Berufsleben im Volkswagen-Konzern verbracht

Sven Schuwirth, der seit März 2023 Chief Operating Officer der Automobilmarke Cupra war, ist seit dem 1. Februar 2024 Vorstand für Vertrieb und Marketing beim Mutterkonzern Seat in Martorell. Bei dem spanischen Automobilhersteller mit Deutschlandsitz in Weiterstadt folgt er auf Kai Vogler, der im Oktober 2021 zur Seat S.A. kam und nun CEO der neu gegründeten Volkswagen Financial Services Overseas AG wird. Seat ist eine Tochter des Volkswagen-Konzerns.

Schuwirth war seit Juli 2021 beim Sportwagenhersteller Cupra tätig und fungierte dort zunächst als Director of Digital Business and Product Strategy. Der Manager ist bereits seit 1999 in verschiedenen Positionen beim Volkswagen-Konzern tätig. Mit einer kurzen Unterbrechung – 2018 war Schuwirth Senior Vice President Brand BMW – verbrachte er seine gesamte berufliche Laufbahn bei der VW-Tochter Audi. Dort leitete er unter anderem den Bereich Markenentwicklung und Digitalisierung. ■

Führungswechsel bei BMW Deutschland

Die BMW Group Deutschland hat einen neuen CEO. Zum 1. März dieses Jahres hat Christian Ach diese Aufgabe als Leiter des deutschen Marktes übernommen. Ach hatte 1998 seine Laufbahn in der BMW-Niederlassung München begonnen. Seitdem verantwortete er verschiedene Aufgaben in der BMW Group Vertriebsorganisation. Von 2010 bis 2018 leitete er das deutsche Mini-Geschäft. Von 2018 bis 2021 war der Manager Vertriebsleiter von BMW Deutschland. Seit 2021 war er dann zuständig für die Vertriebsregion Nordeuropa.

Der bisherige CEO von BMW Deutschland, Stefan Teichert, der die Position seit 2022 innehatte, wird in Zukunft die Region Nordeuropa mit den Märkten Norwegen, Schweden, Finnland und Dänemark sowie den baltischen Staaten verantworten. ■

Christian Ach hat 1998 seine Laufbahn innerhalb der BMW Group begonnen





1

Best Brands 2024

Die Best Brands 2024 sind am 27.2.2024 im Bayerischen Hof in München ausgezeichnet worden. 'Best Brand Overall' ist Nivea, Dyson wurde als 'Best Momentum Brand' geehrt, Nike als 'Best Brand Fashion' und L'Oréal Paris als 'Best Brand Beauty'. Zur Award-Gala waren rund 550 Gäste geladen.

- 1 Strahlende Sieger 2024 (v.l.): Kenneth Campbell (L'Oréal), Stephanie Maxelon (Nike), Guillaume Lejarre (Dyson) sowie Catherine Niebuhr, Christian Haensch und Nadine Bartschlager (alle Beiersdorf)
- 2 Florian Langenscheidt, Catherine Niebuhr (Beiersdorf) und Andrea Bury (Abury) bei den Best Brands in München
- 3 Gut gelaunt (v.l.): Alexander Schwenk (IWC Schaffhausen-Richemont), Silvana Dobler (BMW), Robert Salzl (Tourismus Oberbayern)
- 4 Genießen den Abend (v.l.): Katja Kleebach (Kleebach Consulting) und Stefanie Wiesneth (Margarete Steiff)
- 5 Unter den Top 10 (v.l.): Oliver Kastalio (WMF) erhielt die Auszeichnung für WMF von Michael Müller (NIQ/GfK)
- 6 Trio (v.l.): Christoph Kilian (Bosch Power Tools) und Boris Dolhani (Robert Bosch) mit Christian Köhler (Markenverband)



2



3



4



5



6



JOM Media Bytes

Bei den JOM Media Bytes am 13.2.2024 in Hamburg ging es unter dem Motto 'What's Next, Media?' um das Werbejahr 2024. In der Sturmfreien Bude Alster gab es für die rund 60 Teilnehmer Impulse zu Künstlicher Intelligenz im Marketing, Mediatrends und zum Sportjahr 2024.

- 1 Jens Theil (l., Wynken Blynken & Nod), JOM-Geschäftsführer Volker Neumann und Frosta-Marketingchef Sebastian Bernbacher (r.)
- 2 v.l.: JOM-Geschäftsführer Roland Köster, 'markenartikel'-Chefredakteurin Vanessa Göbel, Flensburger-Chef Jörn Schumann, Marleen Groß, Marketingleiterin beim FC Schalke 04, und der Sportmarketingstrategie Robert Kosinski (v.l.)
- 3 Gut gelaunt (v.l.): Nick Sohnmann (Future Candy) mit den JOM-Geschäftsführern Volker Neumann und Sai Man Tsui



GWA Neujahrsempfang

Am 24.1.2024 lud der Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) zum Neujahrsempfang in den Hamburger Zeisehof. Rund 200 Gäste kamen zum Event, bei dem Dr. Carsten Brosda, Hamburgs Senator für Kultur und Medien, die Keynote hielt.

- 1 Beste Stimmung (v.l.): Dr. Percy Smend (Scholz & Friends), Kathrin Franssen (TikTok), Babette Kemper (Achtung! Mary) und GWA-Vizepräsident Mirko Kaminski (Achtung!)
- 2 Katja Brandt (Mindshare) und Martin Bardeleben (Pinterest)



4/24



Markenwelten: Gekonnt inszeniert

In Ausgabe 4 beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Markenwelten, die Unternehmen hierzulande eröffnet haben, um ihre Marken in Szene zu setzen und erlebbar zu machen. Für die Stadt oder Region sind die Museen und Erlebnisräume oftmals ein wichtiger Besuchermagnet. Und die Hersteller können dort zeigen, wo die Marke herkommt und wofür sie steht.



Luxusmarkt: Die Faszination bleibt

Der weltweite Luxusmarkt zeigt sich trotz aller Krisen resistent. Die Marken verlieren nicht an Anziehungskraft. Aber was macht Luxusmarken so begehrenswert? Und wie entwickelt sich der Markt weiter?



Diamant: Zucker aus der Region

Die Zuckermarke Diamant wurde in den vergangenen Jahren neu positioniert. Die regionale Herkunft der Rüben wird stärker kommuniziert. Ziel ist, neue Zielgruppen zu gewinnen und die Marke für die Zukunft aufzustellen.

Impressum

Markenartikel
Das Magazin für Markenführung
(86. Jahrgang)

Herausgeber:
Markenverband e.V.
Unter den Linden 42
10117 Berlin

Verlag:
New Business Verlag GmbH & Co. KG
Nebendahlstr. 16
22041 Hamburg
Fon: 040 / 60 900 9-0
Fax: 040 / 60 900 9-15
E-Mail: redaktion@markenartikel-magazin.de
www.markenartikel-magazin.de

Chefredakteur: Peter Strahlendorf (ps)
Chefredakteurin: Vanessa Göbel (vg)

Redaktion:
Torsten Schöwing (tor), Svea Eßer (se)
Autoren dieser Ausgabe (s. gekennzeichnete Beiträge)

Art-Direktion: Anne Allert, Andrea Dingkuhn
Grafik/Layout: Daniela Rocksinn

Redaktionsbeirat: Christian Kühler, Carsten Prudent,
Marc Sasserath, Dr. Jörg Schillinger, Prof. Dr. Franziska
Völckner, Ralf Klein-Bölting

Geschäftsführung: Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf
Anzeigenleitung/-verkauf: Jacqueline Lampe (-37)
Anzeigendisposition: Silke-Reyher-Timmann (-54)

Anzeigen-Preisliste: Nr. 46 vom 1. Januar 2024
Vertriebsleitung: Angelika Schmidt (-65)
ISSN: 0342-1236

Bezugspreis: jährlich 140 Euro inkl. Versand zzgl. Ust.
Ausland: 140 Euro zzgl. Versand und Ust.
Einzelpreis: 16,00 Euro zzgl. Versand und Ust.
Ust.-Id.-Nr.: DE 217 920 773

Bankverbindungen:
Hamburger Sparkasse IBAN: DE74200505501217131323
BIC/SWIFT: HASPDE3333
Commerzbank
IBAN: DE07200400000482282100
BIC/SWIFT: COBADE3333

Titelfoto: Inna-AdobeStock

Erscheinungsweise:
monatlich (eine Doppelnummer Jan./Feb.)

Das Heft und alle enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist die Verwertung nur mit schriftlicher Einwilligung des Verlages erlaubt.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Datenträger und Fotos wird keine Haftung übernommen.
Namentlich gekennzeichnete Fremdbeiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Copyright Markenartikel 2024
Druck: Lehmann Offsetdruck und Verlag GmbH,
22848 Norderstedt



Pressefreiheit ist deine Freiheit.



Was Düzen Tekkal über
Pressefreiheit zu sagen hat:
www.mvfp.de
#PressefreiheitIstDeineFreiheit

MVFP
Medienverband
der freien Presse

A portrait of Damla Hekimoğlu, a woman with long dark hair, wearing a black top and gold hoop earrings. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark green color filled with various white line-art icons related to communication, technology, and media, such as speech bubbles, microphones, lightbulbs, and social media symbols.

„Lieber echte Nachrichten als Fake News.“

Damla Hekimoğlu, Journalistin und Nachrichtensprecherin

**Vertraue Nachrichten, die stimmen
statt Stimmung machen.**

JahrDerNachricht .de