
BACHELORARBEIT

Herr
Massimo Zapf

**Markenaufbau für Innovationen
in der Sportartikelbranche**

2021

BACHELORARBEIT

Markenaufbau für Innovationen in der Sportartikelbranche

Autor/in:

Herr Massimo Zapf

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM18sF1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Krah, Eckehard

Zweitprüfer:

Dipl. Ing. Fuhrhop, Christopher

Einreichung:

Ispringen, 07.02.2021

BACHELOR THESIS

Brand building for innovations in the sporting goods industry

author:

Mr. Massimo Zapf

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM18sF1-B

first examiner:

Prof. Dr. Krah, Eckehard

second examiner:

Dipl. Ing. Fuhrhop, Christopher

submission:

Ispringen, 07.02 2021

Bibliografische Angaben

Zapf, Massimo

Markenaufbau für Innovationen in der Sportartikelbranche

Brand Buildings for innovations in the sporting goods industry

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit betrachtet das Thema Markenaufbau für Innovationen in der Sportartikelbranche. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird die Sportartikelbranche, der Bereich der Markenführung, sowie des Innovationsmanagements untersucht. Diese werden anhand von Literatur sowie Internetquellen gestützt. Der praktische Teil untersucht das Unternehmen RESTUBE GmbH. Erkenntnisse, aus dem theoretischen Teil, werden in der praktischen Analyse beleuchtet und Verbesserungen vorgeschlagen. Das Ziel dieser Arbeit beläuft sich darauf, Innovationen zu verhelfen eine Marke aufzubauen. Abschließend dieser Bachelorarbeit werden Erfolgsfaktoren, sowie Handlungsempfehlungen ausgearbeitet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Formelverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Sportartikelbranche	4
2.1 Begriffsbestimmung Sportartikelbranche	4
2.2 Outsourcing.....	6
2.3 Made in Germany.....	8
3 Markenführung	10
3.1 Definition Marke	10
3.2 Merkmalsbezogene Marken	11
3.3 Wirkungsbezogene Marken.....	12
3.4 Identitätsorientierte Markenführung.....	13
3.4.1 Markenidentität	14
3.4.2 Markenimage	17
3.4.3 Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage.....	19
4 Innovationsmanagement	21
4.1 Begriffliche Abgrenzungen Innovation	21
4.2 Push – und Pull – Strategie.....	22
4.3 Marketing von Innovationen	24
4.3.1 Interne Innovationskommunikation.....	24
4.3.2 Externe Innovationskommunikation.....	27
4.4 Vertrieb von Innovationen	31
4.4.1 Vertrieb und Absatzmittler	32
4.4.2 Multichannel Marketing vs. Omnichannel Marketing	34
4.4.3 Markenkooperationen	36
5 Praxisbeispiel am Unternehmen RESTUBE GmbH	39
5.1 Struktur RESTUBE GmbH	39
5.2 Umsatzentwicklung	42

5.3 Analyse RESTUBE GmbH	44
6 Erfolgsfaktoren & Handlungsempfehlung.....	52
Literaturverzeichnis	XIV
Anlagen.....	XX
Eigenständigkeitserklärung	XXXIV

Abkürzungsverzeichnis

B2B = Business to Business

B2C = Business to Consumer

TEUR = Tausend Euro

MBV = marked – based – view

RBV = resourced – based – view

SUP = Stand – Up – Paddle

Formelverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2019 (in Milliarden Euro)	6
Abbildung 2: Markenidentität	16
Abbildung 3: Markenimage	18
Abbildung 4: Adoptionsgruppen im Diffusionsprozess	28
Abbildung 5: Indirekter / direkter Vertrieb	33
Abbildung 6: Jahresumsatz RESTUBE GmbH	43
Abbildung 7: Jahresumsatz der Abteilungen	44

Tabellenverzeichnis

1 Einleitung

Seth Godin sagte in seinem Blog: „A brand is the set of expectations, memories, stories and relationships that, taken together, account for a consumer’s decision to choose one product or service over another.“ „Eine Marke besteht aus Erwartungen, Erinnerungen, Geschichten und Beziehungen, die zusammengenommen dafür sorgen, dass ein Kunde bestimmte Produkte oder Dienstleistungen anderer bevorzugt.“¹

Jeder kennt Marken wie Adidas oder Nike. Diese sind große Marken mit einer starken Markenidentität. Marken sind dabei nicht nur im Sportbereich sehr erfolgreich, sondern auch im Bereich der Freizeitmode das Maß aller Dinge.

Eine Studie im Jahr 2020 zeigt dabei auf, dass 23,3 Millionen (Mio.) Kunden über 14 Jahren bei einer Marke bleiben, sofern diese mit der Marke zufrieden sind. 33,3 Mio. der Befragten äußerten sich, dass es meistens Stimme, dass sie, bei Zufriedenheit mit der Marke, wieder bei dieser Marke einkaufen würden. Dagegen stehen nur 3,2 Mio., welche aussagen, dass es nicht gewährleistet ist bei dieser Marke erneut einzukaufen.²

In einer weiteren Studie wurde im selben Jahr veröffentlicht, bei der 27,5 Mio. es für lohnenswert sehen, bei einer Marke einzukaufen. 23,3 Mio. sind dabei geteilter Meinung und entschieden sich daher für ein Unentschieden. 19,8 Mio. der Befragten sehen es nicht als lohnenswert, bei einer Marke einzukaufen.³

Es lässt sich aus diesen Studien ableiten, dass es für ein Unternehmen einen hohen Stellenwert haben sollte, das Unternehmen zu einer Marke aufzubauen. Da Konsumenten tendenziell öfter dieselbe Marke zu erwerben, wenn diese mit der Marke zufrieden sind. Ebenfalls sehen es die Konsumenten als Lohnenswert an, weitere Produkte zu kaufen, falls sie damit zufrieden sind. Dies resultiert aus der Zufriedenheit der Qualität der Produkte, sowie der Zugehörigkeit von Gruppen, welche sie durch diese Produkte erlangen.

¹ Godin, Seth: define: Brand, <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> (26.01.2021)

² Vgl. Pawlik, V: Umfrage in Deutschland zur Markentreue bei Zufriedenheit bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172163/umfrage/einstellung-markentreue-bei-zufriedenheit/> (27.01.2021)

³ Vgl. Pawlik, V: Umfrage in Deutschland zum lohnenswerten Kauf von Markenartikeln 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170867/umfrage/kauf-von-markenartikel-lohnenswert/> (27.01.2021)

Welche Aspekte müssen dabei beachtet werden, und wie wird ein Unternehmen zu einer Marke? Welche Möglichkeiten gibt es, sich von der Konkurrenz zu differenzieren?

Ziel dieser Arbeit ist es, welche Herausforderungen Innovationen bei der internen sowie externen Innovationskommunikation meistern müssen und wie man diese Innovation zu einer Marke aufbaut.

In der folgenden Bachelorarbeit werden dabei Schritte zum Aufbau einer Innovation zu einer Marke erläutert. Diese werden durch Literatur, Internetquellen und Modellen gestützt.

Das erste Kapitel dieser Arbeit handelt dabei von der Sportartikelbranchen und was die Sportartikelbranche für eine Bedeutung hat. Weiter wird sich in diesem Unterpunkt mit dem Thema Outsourcing beschäftigt. Was hat dies für ein Unternehmen an positiven oder negativen Aspekten und in welchem Bereich ist es sinnvoll diese Abteilung outzusourcen. Als nächstes wird das Qualitätssiegel „Made in Germany“ beleuchtet. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um das Siegel verwenden zu können.

Die Markenführung ist, wie oben bereits beschrieben, ein Hauptbestandteil um ein Unternehmen zu einer Marke aufzubauen. Als erstes wird definiert, was eine Marke überhaupt bedeutet. Weiterführend wird auf die merkmalsbezogene Markenführung, sowie der wirkungsbezogene Markenführung eingegangen. Als letztes wird die Markenidentität dargestellt. Dabei wird unterteilt in die Markenidentität und das Markenimage. Zum Abschluss wird das Zusammenspiel der Markenidentität sowie des Markenimages aufgeführt.

Das letzte theoretische Kapitel befasst sich mit dem Thema des Innovationsmanagement. Wiederum gibt es hierbei eine begriffliche Abgrenzung zum Thema Innovation. Die Unterscheidung der Push – Strategie, sowie der Pull – Strategie wird ebenfalls in diesem Kapitel dargestellt. Der Unterpunkt Marketing von Innovationen beschreibt die Kommunikation eines Unternehmens einer Innovation. Dieses Kapitel wird nochmals in eine interne Innovationskommunikation sowie die externe Innovationskommunikation gegliedert. Hierbei wird dargestellt, wie intern die Kommunikation von statten gehen sollte und welche Hindernisse und Hemmnisse entstehen können, sowie diese vermieden werden können. Bei der externen Innovationskommunikation werden die Prozesse und der Kommunikation des Unternehmens erläutert.

Der Vertrieb von Innovationen hat ebenfalls einen Bestandteil dieser Arbeit. Dieses Kapitel unterteilt sich in die Unterpunkte: Vertrieb und Absatzmittler. Hier werden die verschiedenen Vertriebswege erläutert und erklärt was ein Absatzmittler für das Unternehmen bedeutet. Dabei wird in diesem Unterpunkt, der indirekte – sowie der direkte Vertrieb erläutert. Als Nächstes wird der Unterschied zwischen dem Multi –

Channel – Marketing sowie dem Omni – Channel – Marketing dargestellt. Die Vor – und Nachteile einer Markenkooperation werden als Letztes aufgezeigt. Dabei wird die Begrifflichkeit erläutert und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden müssen.

Das Praxisbeispiel wird anhand des Unternehmens RESTUBE GmbH wiedergespiegelt. Dabei wird die Struktur des Unternehmens sowie die Umsatzentwicklung des Unternehmens dargestellt. Als letzter Unterpunkt wird die Analyse des Unternehmens anhand der Erkenntnisse im theoretischen Teil verglichen. Zusätzlich zu diesem Vergleich werden mögliche Handlungsempfehlungen spezifisch für das Unternehmen dargestellt.

Als Abschluss dieser Arbeit werden allgemeine Erfolgsfaktoren sowie eine Handlungsempfehlung dargestellt.

2 Sportartikelbranche

2.1 Begriffsbestimmung Sportartikelbranche

Der Sport ist heutzutage nicht mehr nur im professionellen Sport, sondern auch im Breitensport aufzuteilen. Dabei spielt der Einklang zwischen dem Alltag und dem Sport eine große Rolle. Sportartikelhersteller rüsten nicht mehr nur Sportler aus. Diese produzieren Sportbekleidung, welche sowohl für die sportliche Aktivitäten als auch für den Alltag geeignet sind. Deshalb ist die Unterscheidung in Sport und Alltag heutzutage nicht mehr so leicht zu definieren. „Ein wesentlicher Teil der Sportartikel erhält seine besondere Bedeutung erst durch die Zugrundelegung des Sportbegriffs sowie durch verschiedene Zusatzartikel und wäre, für sich betrachtet, eigentlich nicht oder nur sehr eingeschränkt verwendbar.“⁴

Sportartikelhersteller haben im Vergleich zu anderen sportbezogenen Umsätzen, mit Abstand den größten Anteil. Jedoch gibt es in Bezug auf Sportartikel viele verschiedene Definitionen sowie Begriffsabgrenzungen. Eine Begriffsabgrenzung wäre, dass unter Sportartikelhersteller Unternehmen betitelt werden. Welche Turngeräte, Sportgeräte, Sportbekleidung, Sportschuhe und Sportzubehör produzieren. Diese Unternehmen werden abermals in die Sportbereiche Ski, Tenniserquets, Windsurfbretter, Skischuhe und Zubehör unterteilt. Dabei können Sportartikel so definiert werden, dass sie einen Beitrag zur Erfüllung der Sportart, in Form von dem Hauptmerkmal der Sportart sowie der Sportausübung, dienen. Ohne direkte Beteiligung der Sportart kann ein Hersteller nicht als Sportartikelhersteller betitelt werden.⁵

Eine nächste begriffliche Abgrenzung orientiert sich an der ersten begrifflichen Abgrenzung. Hierbei werden aber mehr Sportarten, welche zum Bereich der Ausrüster gehört, hinzugefügt. Neue Sportarten sind Angeln, Golf, Gymnastik, Gewichtheben, Bowling, Billiard, Skifahren allgemein, Tauchen, Surfen, Skaten, Tennis, Racket Ball, Fußball und Hockey. Die bereits vorhandenen Sportarten werden dabei erweitert, zum Beispiel im Bereich Surfen. Anfangs wurden hierbei nur die Surfbretthersteller als Sportartikelhersteller bezeichnet. Neu dabei sind in diesem Bereich aber auch die Hersteller von Neoprenanzügen, die Hersteller von Surfbeschör, wie zum Beispiel ein Trapez. Somit ist

⁴ Vgl. Frühwirt, 1988, S.7

⁵ Vgl. Frühwirt, 1988, S.7

diese Definition nicht nur eine Erweiterung von Sportarten, sondern auch eine Erweiterung der vorhandenen Sportarten.⁶

Unterschiedliche Internationale sowie Nationale Regularien werden hierbei von verschiedenen Fachverbänden unterschiedlich analysiert. Zu bevorzugen ist hierbei die weitläufigere Begriffsdefinition, da die Produkte der Hersteller meist in einem engen Verhältnis zu den Sportgeräten stehen. Die meisten Produkte weisen Ähnlichkeiten in der Produkteigenschaft der Sportgeräte auf und werden unter derselben Marke, der eigentlichen Sportgeräte aufgeführt. Außerdem werden diese meist in denselben Einzelhandelsgeschäften vertrieben.⁷

Für diese Arbeit gelten alle Unternehmen der Sportartikelindustrie, die sich mit der Sicherheit, der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb von Sportartikeln beschäftigen. Diese beinhalten die Ausrüstung und die Bekleidung für die jeweiligen Sportarten. Zu den Sportarten zählen Angeln, Golfen, Tennis, Baseball, Fußball, American Football, Radsport, Snowboarden, Skateboarden, Skisport, Hockey und Wassersportarten wie Surfen, Windsurfen, Kitesurfen oder Stand – Up Paddle (SUP).

Die Sportartikelbranche ist ein stetig wachsender Markt. Die umsatzstärkste Marke im Jahr 2019 ist Nike, mit einem Umsatz von 34,9 Milliarden Euro. Jedoch regiert die Marke Nike nicht ganz alleine die Sportartikelbranche. Adidas ist mit einem Umsatz von 23,6 Milliarden Euro die zweit größte Macht bei den Sportartikelherstellern. Jedoch entsteht zwischen den restlichen Sportartikelherstellern und den zwei führenden Marken eine sehr große Lücke. Dies bedeutet für neue oder kleinere Unternehmen, dass die Chancen auf diesem Markt sehr schwer sind um einen großen Marktanteil für sich zu erlangen. Jedoch hat die Bevölkerung das stark wachsende Bedürfnis nach Gesundheit und Ausgleich durch den Sport. Für andere Unternehmen stellt dieses Bedürfnis wiederum auch eine Chance auf einen Marktanteil dar. Ebenfalls ist die Nachhaltigkeit sowie die Regionale Unterstützung eine Chance für ortsnahe Unternehmen. Hierbei kann ein Vorteil gegenüber den großen Mächten der Sportartikelbranche entstehen, da diese oftmals ihre Produktion ins Ausland verlagert haben und die Nachhaltigkeit sowie die gerechte Bezahlung der Arbeiter in den Produktionsländern fragwürdig sind.

⁶ Vgl. US Department of Commerce: A competitive assesment off he US. Sports equipment industry, Washington DC 1988, S. 1

⁷ Vgl. Seiringer, Klaus: Analyse der Sportartikelindustrie. Begriffsdefinition, Unternehmensanalyse und der Sportartikelmarkt, 2016, S. 5 – 6

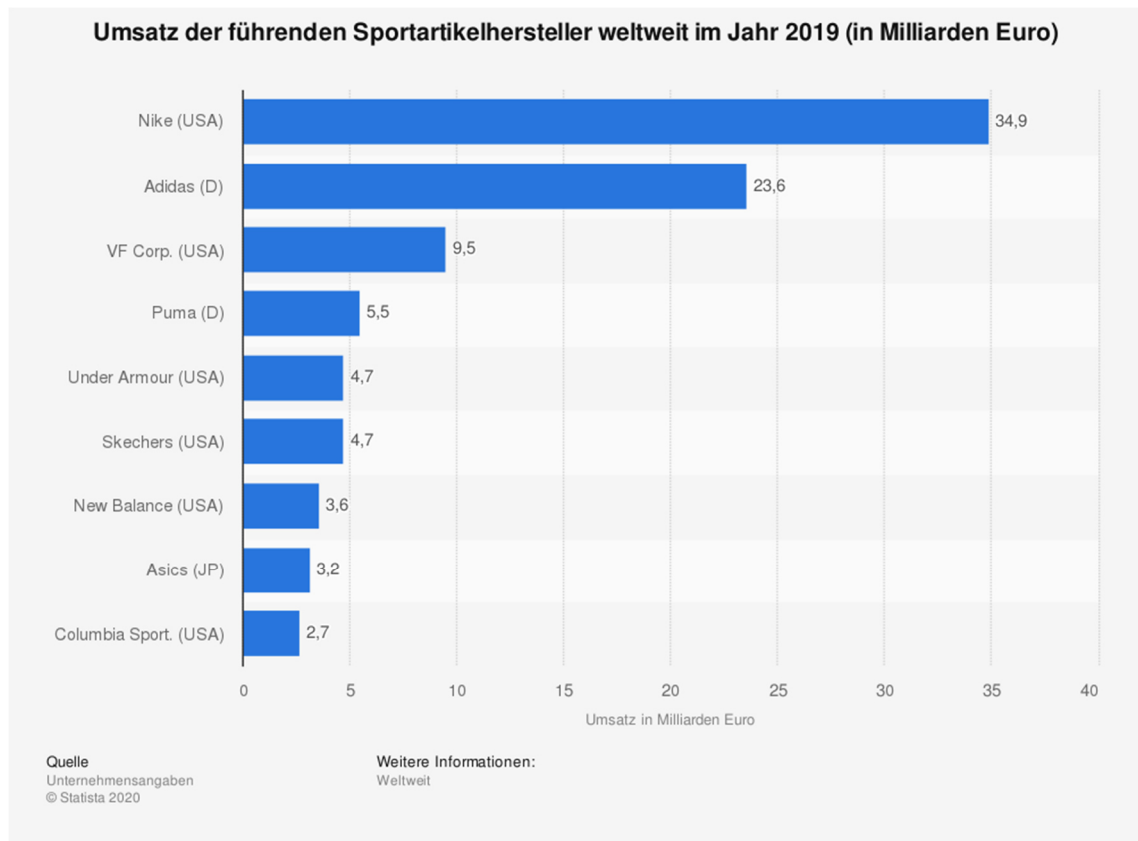


Abbildung 1: Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2019 (in Milliarden Euro), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/>

2.2 Outsourcing

Das Ziel beim Outsourcing ist es, ein Teil oder Teile des Unternehmens an externe Unternehmen zu übergeben. Meistens werden dabei Teile der Produktion an externe Unternehmen übertragen, da diese eine höhere Expertise in dem jeweiligen Teilbereich besitzen. Wird ein Teilbereich des Unternehmens ins Ausland verlagert, so spricht man ebenfalls von Outsourcing.⁸ Durch diese Vorgehensweise sollen die Kosten für das Unternehmen gesenkt werden. Aber auch zu einem Vorteil durch die fachliche Expertise des externen Unternehmens führen.⁹ Diese externe Expertise kann auch zu einer Optimierung des Produktes führen. Besonders für schnell wachsende Unternehmen ist das

⁸ Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing. <https://www.microtech.de/erp-wiki/was-ist-outsourcing/> (09.11.2020).

⁹ Vgl. Gründerszene (Hrsg.): Outsourcing. <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/lexikon/begriffe/outsourcing/> (13.11.2020).

Outsourcing eine kostengünstigere Lösung, da das Unternehmen die vorhandene Struktur des externen Unternehmens nutzen kann und nicht selbst eine Struktur für den ausgewählten Teilbereich aufbauen muss.¹⁰ Gerade in der Hochsaison können besonders kleinere Unternehmen die Produktion nicht bewerkstelligen. Im Gegensatz dazu könnte argumentiert werden, dass die Produktion des Unternehmens aufgestockt werden könnte oder zu der Hauptsaison mehr Arbeiter eingestellt werden könnten. Jedoch ist die Erweiterung der Produktion sowie das Einstellen von Mitarbeitern für das Unternehmen zu zeitaufwendig und damit auch zu teuer.¹¹

Von Vorteil kann es ebenfalls sein, dass durch die Abgabe der Aufgabenbereiche die Mitarbeiter sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können und somit die Positionierung im Markt gestärkt werden kann.¹²

Jedoch sollten Kernkompetenzen des Unternehmens nicht ausgelagert werden, da es sonst zu einer Abhängigkeit der externen Unternehmen kommen könnte.¹³ Kommt es im Markt zu Schwankungen, wird die Zusammenarbeit der Unternehmen geprüft. Wichtig ist es, dass das externe Unternehmen sehr gut in die Produktionskonzepte sowie Logistikkonzepte integriert ist. Durch diese Zusammenarbeit kann ein Unternehmen besser und schneller auf die Marktschwankung reagieren. Dazu gehört ebenfalls, dass die Ressourcenplanung mit der Ressourcenplanung der externen Unternehmen übereinstimmen, sodass hierbei keine Fehler entstehen können.¹⁴ Das Unternehmen kann somit ein Logistikkonzept „Just in Time“ festlegen. Hierbei wird die Ware nicht zwischengelagert, sondern die Produkte sollten genau zu dem benötigten Zeitpunkt eintreffen.¹⁵ Ist die Zusammenarbeit eng miteinander verbunden, so kann auch eine schnelle Produktänderung des externen Unternehmens gewährleistet werden.

Dieses Konzept kann zu einem negativen Arbeitsklima führen. Denn durch die Umstrukturierung kommt es teilweise zu einem Abbau der Arbeitskräfte und die Aufstiegschancen in diesem Bereich sinken stark oder entfallen gänzlich, was die Motivation bei vielen Mitarbeiter schon im Voraus senkt. Der externe Dienstleister erhält durch das Outsourcing wiederum Einblicke in vertrauliche Informationen des Unternehmens, welches klar

¹⁰ Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing. (09.11.2020).

¹¹ Vgl. Sitel Team (Hrsg.): Outsourcing – was ist das eigentlich?. <https://www.sitel.com/de/blog/outsourcing-was-ist-das-eigentlich/> (15.11.2020).

¹² Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing. (10.11.2020).

¹³ Vgl. Gründerszene (Hrsg.): Outsourcing. (12.11.2020).

¹⁴ Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing. (11.11.2020).

¹⁵ Vgl. Gründerszene (Hrsg.): Outsourcing. (11.11.2020).

als Nachteil des Outsourcings aufzuführen ist.¹⁶ Ein Imageverlust, durch ein Fehlverhalten des externen Unternehmens kann auch entstehen, wenn der Partner nicht mit den Werten des eigenen Unternehmens harmoniert. Vertraglich sollte mit dem externen Unternehmen jedes Detail festgehalten werden, sonst könnten hierbei Probleme wie z.B. die Nichteinhaltung der Lieferzeiten oder die Festlegung von Rückerstattungen bei Lieferverzug entstehen.

Das Outsourcing bedeutet aber nicht, dass zwangsläufig der Teilbereich an ein externes Unternehmen abgegeben wird. Ebenso kann eine Tochtergesellschaft des Unternehmens zum outsourcen dienen. Gründung solch einer Gesellschaft soll dabei helfen Mitarbeiter zu entlasten, damit diese sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können und betriebsinterne Daten nicht an dritte vermittelt werden müssen.¹⁷

Von Online – Outsourcing wird dann gesprochen, sobald Marketing- oder IT- Aufgaben an Externe Unternehmen übermittelt werden. Dabei handelt es sich vor allem um die Bereiche des Webdesigns- oder Programmieraufgaben, die an externe Unternehmen weitergegeben werden.¹⁸

2.3 Made in Germany

Am 23. August 1887 wurde das „Made in Germany“ geboren. Das Handelsmarkengesetz „Merchandise Marks Act“ wurde zu diesem Zeitpunkt ins Leben gerufen. Fortan mussten Deutschland ihre Produkte mit dem Ländername verzeichnen. In England wuchs die Angst, dass die Deutschen Produkte, welche in Massenproduktion hergestellt wurden und den Englischen Produkten sehr ähnelten, zu viel verkauft werden und mit dem Falschen Schriftzug „Made in Sheffield“ versehen werden. Die Massenprodukte aus Deutschland, sollten aus dem Markt gedrängt werden, da sie nicht den hohen Standard des Englischen Produktes hatten. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts holte die deutsche Produktion aber erheblich an Sachen Qualität auf.¹⁹ Die Produkte „Made in Germany“ waren fortan nicht mehr die schlechten Massenprodukte, sondern standen nun für Qualität. Aus diesem Grund wuchs die deutsche Wirtschaft um das 20. Jahrhundert stark an.

¹⁶ Vgl. Schnurpfeil, Katharina: Outsourcing – diese Vorteile und Nachteile gibt es zu beachten. <https://www.marktundmittelstand.de/einkauf/outsourcing-im-mittelstand/outsourcing-diese-vorteile-und-nachteile-gilt-es-zu-beachten-1287901/> (16.11.2020).

¹⁷ Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing (12.11.2020).

¹⁸ Vgl. microtech (Hrsg.): Outsourcing (12.11.2020).

¹⁹ Vgl. BR Wissen (Hrsg.): Wie aus einem Warenzeichen ein Qualitätssiegel wurde. <https://www.br.de/wissen/made-in-germany-100.html> (14.11.2020).

Heutzutage entscheiden die Hersteller selbst, ob sie die Herkunftsbezeichnung auf dem Produkt kennzeichnen oder nicht. Daher ist die Kennzeichnung „Made in Germany“ aktuell auch nicht mehr so aussagekräftig wie damals. Jedoch kann heute, im Sinne der Regionalisierung die Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ eine größere Rolle einnehmen. Regional oder Landesweit produzierte Produkte erleben einen Aufwind bei den Konsumenten. Jedoch muss das Produkt einige Anforderungen erfüllen, dass ein Unternehmen die Herkunftsbezeichnung „Made in Germany“ auf ihr Produkt setzen kann. Diese muss unter anderem einer gerichtlichen Überprüfung standhalten. Die Bezeichnung darf dabei nicht irreführend sein. So wird gegen das Gesetz verstoßen, sobald mehrere elementare Bestandteile im Ausland produziert werden.²⁰ Es gibt dabei keine richtigen Vorgaben zur Erfüllung. So kann ein Produkt, welches größtenteils im Ausland produziert wurde ebenfalls als „Made in Germany“ betitelt werden, sobald die letzten Fertigungsschritte in Deutschland durchgeführt wurden.²¹ Rechtlich gesehen gibt es keine exakten Angaben, weder in Deutschland noch in der EU, welche Anforderungen ein Produkt erfüllen muss um das Siegel „Made in Germany“ zu erhalten. Richterliche Urteile können genutzt werden um die Rahmenbedingungen zur Erhaltung des Siegels zu erstellen. Das Oberlandesgericht Stuttgart hat zuletzt im Jahr 2002 Rahmenbedingungen konkretisiert. So muss die Herstellung des Produktes überwiegend in Deutschland produziert werden. Ebenfalls müssen die entscheidende Wertschöpfungsanteile sowie die Endmontage in Deutschland stattfinden.²²

²⁰ Vgl. BR Wissen (Hrsg.): Wie aus einem Warenzeichen ein Qualitätssiegel wurde. (14.11.2020).

²¹ Dowideit, Martin: Die EU und „Made in Germany“. Geprüft und für deutsch befunden, in Handelsblatt vom 15.04.2014, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/die-eu-und-made-in-germany-geprueft-und-fuer-deutsch-befunden/9766484.html?ticket=ST-4927360-SES9RkJ3TN63jqAUfg4j-ap3> (19.11.2020).

²² Vgl. Made in Germany (Hrsg.): Voraussetzungen für Made in Germany. <https://www.german-ma.de/voraussetzung-fuer-made-in-germany/> (19.11.2020).

3 Markenführung

3.1 Definition Marke

Zu Beginn muss der Begriff Marke definiert werden. Es gibt unterschiedliche Auffassungen wie eine Marke definiert werden soll. Eine Marke kann in ein gewerbliches Schutzrecht, einer Marke als markiertem Produkt und der eigentlichen Marke unterschieden werden. Eine Definition der Marke wäre: „Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welches bei den relevanten Nachfragen bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt.“²³

Laut Bruhn ist die Grundvoraussetzung einer Marke, dass eine Leistung als Marke eingetragen und markiert wird.²⁴

Eine weitere Definition der Marke wäre: „Ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenzieren“²⁵

Aus diesen Zitaten geht hervor, dass eine Marke ein Produkt oder ein Unternehmen darstellen kann. Das heißt, dass sowohl ein Produkt als auch das Unternehmen selbst zu einer eigenständigen Marke werden kann. Gesetzlich gesehen ist eine Marke ein geschütztes Warenzeichen oder Produkt. „Nach diesem Gesetz werden geschützt: 1. Marken, 2. geschäftliche Bezeichnungen, 3. geographische Herkunftsangaben.“²⁶ Dies bedeutet, dass egal ob es ein Logo ist oder bis hin zu einer Verpackung des Produktes, alles geschützt werden kann. Eine Marke ist hierbei eine Verbindung aus Namen und Logo, die zusammen für ein Produkt oder eine Dienstleistung stehen. Das vorrangige Ziel einer Marke ist vor allem eine Markentreue zu erreichen. Dies bedeutet, dass ein

²³ Vgl. Baumgarth, Carsten: Markenpolitik: Markenwirkung, Markenführung, Markenforschung. Begriff der Marke. 2 Auflage. Wiesbaden 2004. S. 5

²⁴ Vgl. Bruhn, Manfred: Was ist Marke?. Aktualisierung der Definition der Marke, Basel 2002, S.8

²⁵ Vgl. Burmann, Christoph: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement. Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagement, in: Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, 2003, S.3, https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf (28.11.2020).

²⁶ Marken Gesetz: Marken und geschäftliche Bezeichnungen, Vorrang und Zeitrang. Als Marke schutzfähiges Zeichen, 2018, §1 Abschnitt 1 <https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/MarkenG.pdf> (28.11.2020)

Kunde, trotz dem Angebot von anderen Unternehmen eines gleichen oder stark ähnlichem Produktes, die ihm bekannte Marke wählt. Somit wird die Markenstärke darüber bemessen, welches Maß die tatsächliche Kaufverhaltensrelevanz einer Marke hat.

Im Markengesetz wird eine Marke als ein schutzfähiges Zeichen bezeichnet. In § 3 Abs. 1 Marken Gesetz wird eine Marke wie folgt definiert. „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Klänge, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“²⁷

Der rechtliche Aspekt dient zwar dem Schutz von Marken, aber hat dabei wenig mit einem Produkt einer Marke zu tun. Der erste, der eine Definition im Bereich der Markentechnik aufstellte war Domizlaff. In seinen 22 Grundgesetzen, welche er im Jahr 1939 aufstellte, sprach er davon, „Ein(e) Marke(nartikel) ist eine Fertigware, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird.“²⁸

Heutzutage entscheidet aber nicht mehr nur die Qualität oder die Herkunft einer Marke, ob das Kaufverhalten höher oder niedriger ist. Viel wichtiger ist die Interaktion von symbolischen- und physisch-funktionalem Nutzenbündel. Durch dieses Zusammenspiel der beiden Komponenten, kann eine Marke entstehen und vor allem die Marke stärken.²⁹

3.2 Merkmalsbezogene Marken

Unterschiedliche Auffassungen sind bei dem Thema Marke an der Tagesordnung. Hierbei können Produkte oder Produktgattungen als Marke identifiziert werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Unternehmungen als Marke zu definieren. Die von Mellerowicz aufgestellte merkmalsbezogene Markendefinition ist eine der Bekanntesten, sie wird auch als die klassische Markendefinition betitelt. Laut Mellerowicz müssen mehrere Anforderungen erfüllt werden, um von einer Marke sprechen zu können. Es muss eine

²⁷ Marken Gesetz: Marken und geschäftliche Bezeichnungen, Vorrang und Zeitrang. Als Marke schutzfähiges Zeichen, 2018, §3 Abschnitt 1 <https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/MarkenG.pdf> (28.11.2020)

²⁸ Vgl. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl., Hamburg 1951, S. 27 – 28

²⁹ Vgl. Burmann et al. 2013, S. 5.

Fertigware, also ein verkaufsfähiges Produkt vorliegen.³⁰ Dieses Produkt muss mit einer physischen Kennzeichnung, beispielsweise mit einem Logo oder dem Namen, markiert sein. Diese Individualisierung dient dazu um das Produkt von anderen abheben und unterscheiden zu können. Das Produkt muss von mindestens gleichbleibender guter Qualität sein. Besser sogar, wenn über einen längeren Zeitraum ein Anstieg dieser Qualität verzeichnet werden kann.³¹ Die produzierte Menge muss gleichbleibend und in gleichbleibender Aufmachung sein. Heißt hierbei, die Verpackung des Produktes soll gleichbleibend sein. Das Produkt sollte einen größeren Absatzmarkt oder besser gesagt die überall Erhältlichkeit (Ubiquität) haben und durch unterstützende Kommunikation beworben werden. Als letzten Punkt muss dieses Produkt die Anerkennung am Markt besitzen.³²

Seit 1970 hat sich die merkmalsbezogene Markenansicht geändert. Dabei ist immer noch von der Inside – Out – Perspektive zu sprechen. Eine Marke wird fortan genutzt um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Das Markenprodukt wird zur Vermarktung der Marke genutzt und ist somit ein Marketing Werkzeug zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Durch die Nutzung dieser Unternehmensressourcen wird eine bessere Positionierung im Markt angestrebt, welche dauerhaft die Position im Markt stärkt.³³

3.3 Wirkungsbezogene Marken

Der wirkungsbezogene Markenansatz stellt im Gegensatz zum merkmalsbezogenen Markenansatz die Konsumenten in den Mittelpunkt. Berekoven bezeichnete alles, was von den Konsumenten als Markenartikel bezeichnet wird, als Marke.³⁴ Dies steht im Gegensatz zu der merkmalsbezogenen Ansichtswiese. Vor allem in gesättigten Märkten reicht die Produktspezifikation nicht mehr aus. Hierbei müssen auch die von dem Produkt hervorgerufenen Empfindungen und Erlebnisse berücksichtigt werden. Eine Unique Selling Position wird durch einen Mehrwert bei den Konsumenten vermittelt. Besonders starke Marken sind dabei bei den Konsumenten emotional verankert, da emotionale Erlebnisse die Wahrnehmung deutlich beeinflussen. Das Produkt, welches in diesem Falle

³⁰ Vgl. Mellerowicz, Konrad: Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München 1963, S. 39

³¹ Vgl. Mellerowicz, 1963, S. 39

³² Vgl. Berekoven, Ludwig: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens 1978, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden, S. 43.

³³ Vgl. Huber, 2004, S. 24

³⁴ Vgl. Berekoven, 1978, S. 43

ein neutraler Reiz ist, wird durch ein Erlebnis, dem emotionalen Reiz gekoppelt.³⁵ Durch Markennamen oder besondere Jingles werden dabei die Emotionen mit dem Produkt verbunden und emotional aufgeladen. Durch diese hervorgerufene Emotion, wird eine psychologische Differenzierung hervorgerufen.³⁶

Als Beispiel hierfür kann man Coca - Cola aufführen. Jedes Jahr zur Weihnachtszeit, kommt die Marketingstrategie der Coca – Cola Trucks. Die meisten Konsumenten erkennen diesen Jingle schon an den ersten Tönen. Sofort wird eine weihnachtliche Emotion bei den Kunden hervorgerufen, welche mit dem Coca – Cola Truck in Verbindung gesetzt wird.

Somit kann durch die Abgrenzung von einer statischen und herstellerbezogenen Sichtweise zu einer dynamischen, emotionalen und konsumentenorientierten Sichtweise gewechselt werden.

3.4 Identitätsorientierte Markenführung

Zunächst muss die Führung einer Marke unterschieden werden. Hierbei werden die Bereiche in den market – based – view sowie den resourced – based – view unterschieden. Der market – based – view sieht dabei vor, dass durch die Struktur der Produktmärkte, in denen die Marke tätig ist, sowie der strategischen Ausrichtung der Marke das Verhalten im Markt reguliert. Besonders attraktive Märkte, sind laut Porter, Märkte welche eine nur sehr geringe Anzahl an Wettbewerber aufweist.³⁷

Ein Markt muss vorhanden sein. Dies gilt dabei als Voraussetzung und wird daher an dem MBV kritisiert. Ebenfalls wird außer Acht gelassen, dass die Ressourcen sowie die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens für dieses ein Vorteil gegenüber den anderen Mitstreitern sein kann. Die Mitstreiter in diesem Markt müssten hierbei ebenfalls eine gleiche Ressourcenausstattung haben und alle Unternehmen müssten diese Eigenschaften im selben Rahmen nutzen können.³⁸

³⁵ Vgl. Bruhn, 2002, S.8

³⁶ Vgl. Esch, Franz – Rudolf et al.: Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005. S. 11

³⁷ Vgl. Porter, Michael Eugene: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt/M, 1999, S. 32

³⁸ Vgl. Meffert et al.: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005. S. 40

Der resourced – based – view handelt davon, dass die vorhandenen Ressourcen genutzt werden um sich gegenüber den Mitstreitern im Markt einen Vorteil zu erarbeiten. Somit handelt es sich dabei um die richtige Nutzung der Ressourcen, um einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Barney sagt 1991 dabei, dass eine Ressource wertvoll, knapp, nicht vollkommen imitierbar und nicht substituierbar sein muss.³⁹ In Zusammenhang mit den Kernkompetenzen des Unternehmens entsteht dadurch eine Verbesserung des Kundennutzen durch die Marke. Kritikpunkt an dem RBV ist dabei, dass die Dynamik eines Marktes nicht berücksichtigt wird.⁴⁰

Die identitätsorientierte Markenführung ist als Gesamtkonzept zu betrachten. Das Zusammenspiel von internen und externen Faktoren hat eine hohe Bedeutung. Dies bedeutet, dass der klassischen Outside – in – Perspektive eine Inside – out – Perspektive hinzugefügt wird.⁴¹ Meffert und Burmann interpretierten die Identität einer Marke als grundlegende Bausteine einer starken Marke und lassen diese authentisch werden. Diese Identität der Marke hilft dabei ebenfalls sich von anderen Anbietern im Markt zu differenzieren.⁴²

3.4.1 Markenidentität

Die Markenidentität ist das Selbstbild eines Unternehmens. Bereits 1939 hat Domizlaff beschrieben, dass eine Marke mit einer Person verglichen werden kann. Das Erstreben der Marke muss es sein, ein guter Freund für die potentiellen Kunden zu sein.⁴³

Im Jahr 1994 beschrieb Wiedmann, eine Identität genauso wie Domizlaff, als eine Person. Fügt dabei aber noch hinzu, dass sich ebenso wie eine Persönlichkeit über mehrere Jahre entwickelt, auch die Markenidentität über einen langfristigen Zeitraum entwickle.⁴⁴

³⁹ Vgl. Barney, Jay: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 1991, Vol. 17, S. 99 – 120, https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf (08.12.2020).

⁴⁰ Vgl. Burmann, Christoph: Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenwertes, Wiesbaden, 2002, S.170 – 173

⁴¹ Vgl. Meffert et. al.: 2005, S. 51.

⁴² Vgl. Meffert et al, 2005, S. 51.

⁴³ Vgl. Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. 7. Aufl., Hamburg 2005, in: Marketing-Journal, Ges. für Angewandtes Marketing.

⁴⁴ Vgl. Wiedmann, Klaus – Peter: Markenpolitik und Corporate Identity, in Bruhn, Manfred et al.: Handbuch Markenartikel, Stuttgart 2004, S. 1045

Esch sieht die Markenidentität, als charakteristische und wesensprägende Merkmale einer Marke.⁴⁵ Seiner Ansicht nach, muss die Markenidentität in „Hard Facts“ und „Soft-facts“ unterteilt werden. Die „Hard Facts“ sind dabei interne Unternehmensmarken, welche für die Konsumenten formuliert werden müssen, da diese einen Mehrwert bieten.⁴⁶ Die „Soft Facts“ sind emotionale Eigenschaften, welche der Konsument erlebt sobald er mit der Marke in Kontakt tritt. Hierbei handelt es sich um das Erlebnis der Marke, welche die Marke von den Konkurrenten abhebt. Der Konsument sollte dabei mit seinen Sinnen den Unterschied zu einer anderen Marke unterscheiden können.⁴⁷ Das Zusammenspiel der Facts, sollte im Einklang sein und miteinander harmonisieren.

Hatch und Schultz sagten dabei, „dass bei der Identität der Unternehmensmarke eine zu starke Selbstbetrachtung und Selbstabsorbtion als Narzissmus betrachtet und in der Außenwirkung als Arroganz aufgefasst werden kann, weil eben Bedürfnisse der Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben.“⁴⁸ Um die Mitarbeiter vor Konfusion zu bewahren sollte die Identität der Corporate Brand, als auch die Unternehmenszwecke sowie die Vision ineinandergreifen. Aus diesem Grund ist Identifizierung mit der Markenidentität erforderlich.

Meffert und Burmann beschreiben die Markenidentität als eine interne Zielgruppe der Marke. Diese Markenidentität wird in sechs Säulen aufgeteilt.

⁴⁵ Vgl. Esch, Franz – Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. Fundament der Markenführung: Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren. 9 Aufl., München 2018, S. 79

⁴⁶ Vgl. Esch, Franz – Rudolf et al.: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 4. Aufl., Wiesbaden 2019. S. 76

⁴⁷ Vgl. Esch, Franz – Rudolf et al., 2019, S. 76

⁴⁸ Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken: Taking brand initiative, in: Esch, Franz – Rudolf et al.: Corporate Brand Management, 2019, S. 76



Abbildung 2: Markenidentität, Quelle: Eigene Darstellung nach Meffert, 2005, S. 57

1. Die Markenherkunft bildet die Basis der Markenidentität. Hierbei muss das Unternehmen die kulturellen und / oder geografische Aspekte berücksichtigen. 2. (Kern-) Kompetenzen der Marke, welche Stärken hat das Unternehmen. Wichtig hierbei ist, dass es nicht um die Produktkompetenzen, sondern um die Unternehmenskompetenzen handelt. Dazu gehören also auch die Kompetenzen der Mitarbeiter, um zum Beispiel durch Innovationen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.⁴⁹ 3. Art der Markenleistung, sprich welchen Nutzen hat die Marke für die Verbraucher. Ebenfalls wird dabei der Standard der Marke definiert. Es kann auch mit der Persönlichkeit einer Person verglichen werden. 4. Markenvision, dies stellt die langfristigen Ziele des Unternehmens (fünf bis zehn Jahre) dar. 5. Markenwerte, welche Werte hat das Unternehmen und berücksichtigt das Unternehmen diese Werte. Diese sollen dazu dienen, dass potentielle Kunden sich mit der Marke identifizieren und somit eine stärkere Kundenbindung entsteht.⁵⁰ 6. Markenpersönlichkeit, wie ist der Kommunikationsstil des Unternehmens. Der Kommunikationsstil sollte im Einklang mit den Markenwerten des Unternehmens stehen, da die

⁴⁹ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 58 – 59

⁵⁰ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 60 – 63

Glaubwürdigkeit des Unternehmens sonst in Frage gestellt werden kann. Die anderen fünf Säulen der Markenidentität sind Bausteine der Markenpersönlichkeit. Jedoch beeinflusst die Markenpersönlichkeit wiederum die anderen Säulen. Deshalb ist darauf zu achten, dass es in diesem Konstrukt keine Widersprüche gibt und die sechs Säulen miteinander harmonisieren. Denn diese Säulen sind das Selbstbild des Unternehmens und richtet sich nach den internen Zielgruppen.⁵¹

3.4.2 Markenimage

Allgemein ist man sich bei dem Markenimage einig. So steht das Markenimage für das externe Fremdbild einer Marke. Konsumenten entwickeln dieses Bild der Marke durch den direkten oder indirekten Kontakt mit den Marken. Durch die gezielte Nutzung dieser Kontaktpunkte wird das Image einer Marke, wie vom Unternehmen gewünscht, aufgebaut.⁵²

„Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale.“⁵³

Die Grundvoraussetzung eines Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke. Nicht nur die Marke an sich soll wiedererkannt werden, sondern vor allem auch visuelle Aspekte sowie akustische Aspekte.⁵⁴ Auch Esch sieht die Markenbekanntheit als Grundlage des Markenimage. Denn kennt ein Konsument eine Marke nicht, können auch keine emotionalen Bindungen oder Assoziationen mit einer Marke gekoppelt werden. Ohne diese Kopplung einer Marke kann auch keine Beeinflussung der Konsumenten durch diese Aspekte erfolgen.⁵⁵

Der erste zu berücksichtigende Aspekt des Markenimages sind die Markenattribute, welche in materielle und immaterielle Merkmale gegliedert werden. Materielle Merkmale sind zum Beispiel die Farbe, die technischen Eigenschaften oder auch die Form. Immaterielle Eigenschaften sind zum Beispiel die Garantie oder der Preis. Die Einstellung der Käufer wird in diesem Punkt auch mit einbezogen. Sind die Käufer zum Beispiel Umweltbewusst und wollen lieber ein Elektro Fahrzeug oder sind sie gegen die Entwicklung der

⁵¹ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 57 – 65

⁵² Vgl. Esch, 2005, S. 91

⁵³ Meffert et al., 2005, S. 53

⁵⁴ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 53 – 54.

⁵⁵ Vgl. Esch, 2019, S. 35

E-Mobilität. Dadurch können Marketingmaßnahmen auf die Zielgruppe abgestimmt werden.⁵⁶



Abbildung 3: Markenimage, Quelle: Eigene Darstellung nach Meffert, 2005, S. 54

Der nächste Punkt ist der funktionale Nutzen der Marke, also welchen Mehrwert erlangt der Verbraucher durch das Produkt. Zum Beispiel geht es nicht nur darum, ein Haus zu bauen, sondern auch, welche Eigenschaften das Haus haben soll.⁵⁷ Die Merkmale der Marke dienen als Verringerung der Komplexität des Marktes, also die Informationsfunktion durch die Marke rückt in den Vordergrund. Technische Eigenschaften oder auch Versprechen der Marke sind ein wichtiger Bestandteil. Die Sicherheit eines Fahrzeuges oder die Reichweite eines E-Autos sind solche Aspekte. Genauso gehört hierbei dazu, dass finanzielle Risiken dabei verringert werden sollen. Als letzter Punkt ist der symbolische Nutzen der Marke aufzuführen. Welches weitere Nutzen erhält der Käufer durch das Erlangen dieses Produktes.⁵⁸ Steigt dieser dadurch sein Ansehen oder vermittelt

⁵⁶ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 55 – 56

⁵⁷ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 55 – 56

⁵⁸ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 55 – 56

diese Marke die individuellen Werte, welche dem Lebensstil des Käufers entsprechen. Mercedes nutzt den Slogan „Das Beste oder Nichts“, als symbolischen Nutzen, um die Kunden anzusprechen. Dabei soll vor allem das Prestige, welches durch die Marke Mercedes erlangt wird, vermittelt werden. Es soll also dazu dienen, sich einer Gruppe angehörig zu fühlen oder um durch wichtige Erlebnisse eine Bindung an die Marke zu erlangen. Das Kaufverhalten steigt dabei von den Markenattributen über den funktionalen Nutzen der Marke bis hin zu dem symbolischen Nutzen der Marke an, welches man anhand der Abbildung 3 erkennen kann. Der symbolische Nutzen der Marke hat deshalb die höchste Relevanz für das Kaufverhalten. Es dient zur Selbstverwirklichung der Käufer. Der funktionale Nutzen spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. Die niedrigste Relevanz für das Kaufverhalten haben die Markenattribute.⁵⁹

3.4.3 Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage

Das Zusammenspiel der internen und externen Faktoren ist von elementarer Rolle. Im besten Fall stimmen die Werte des Unternehmens (Ist - Markenidentität) mit der Markenpersönlichkeit (Ist - Markenimage) überein. Je mehr diese Faktoren übereinstimmen, desto größer ist die Glaubwürdigkeit der Marke. Jedoch haben die Ist – Faktoren nichts mit den Soll – Faktoren im Unternehmen zum Erreichen der Ziele zu tun. Das Soll – Markenimage und die Soll – Markenidentität werden zur Zielerreichung der Marke benutzt. Es soll also durch diese Betrachtung eine Positionierungsstrategie des Managements entwickelt werden.⁶⁰

Ziel ist es, dass die Markenidentität sich in dem Markenimage widerspiegelt. Stimmen die Ansichten der Konsumenten mit der Markenidentität überein, so hat das Unternehmen ihr Ziel erreicht.⁶¹

Hierbei ist es wichtig zu beachten, dass dies ein meist langer Weg ist. Durch eine falsche Marketingmaßnahme, kann die Glaubwürdigkeit der Marke stark beschädigt werden und muss über einen längeren Zeitraum wiederaufgebaut werden. Deshalb spricht man hierbei über ein leicht zerbrechliches Konstrukt, weshalb die Marke als Person angesehen wird, die nicht nur Werte vorgibt, sondern diese auch so leben muss.

⁵⁹ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 55

⁶⁰ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 65

⁶¹ Vgl. Esch et al., 2019, S. 108

Die Entwicklung der Marke kann deshalb auch mit der Entwicklung einer Person verglichen werden, wie oben beschrieben. Im Laufe eines Lebens entwickelt sich eine Person ständig weiter und die Werte passen sich hierbei ebenso immer wieder neu an. Die Grundsätze sind meist die gleichen, nur werden die Werte angepasst. Ist die Entwicklung abgeschlossen, so kann sich Vertrauen und auch die Glaubwürdigkeit festigen und steigern.

Auf eine Marke kann man dies so übertragen. Anfangs muss das Unternehmen seine Markenidentität finden um diese dann in der Kommunikation repräsentieren zu können und ist somit von elementarer Wichtigkeit für die identitätsorientierte Markenführung. Über einen längeren Zeitraum wird dann das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit weiter steigen. Erst dann kann sich das Fremdbild auch festigen und sich zu einem Markenimage entwickeln. Wie oben beschrieben ist dies ein langer Weg. Welcher sehr fragil ist und durch eine falsche Marketingmaßnahme, welche zum Beispiel nicht den Werten des Unternehmens entspricht, ins Wanken oder zum Zerschlagen führen kann.⁶²

⁶² Vgl. Meffert et al., 2005, S. 65

4 Innovationsmanagement

4.1 Begriffliche Abgrenzungen Innovation

Zwischen einer Invention und einer Innovation muss unterscheiden werden. Dabei ist eine Invention eine Vorstufe der Innovation. Die Invention beschäftigt sich mit der Ideengenerierung bis hin zur Produktion des ersten Produktes. Unter einer Idee wird dabei ein strukturierter gefasster Gedanke verstanden. Dieser Gedanke muss unter spontaner Kreativität oder mit Hilfe von Kreativität erfasst werden. Diese Idee entwickelt sich im Laufe des Bestehens immer weiter.⁶³

Im Vergleich zu einer Invention, ist eine Innovation die wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee. Die ökonomische Optimierung, also der wirtschaftliche Erfolg, liegt bei der Innovation im Vordergrund. In erster Linie bedeutet dies die Markteinführung. Im weiteren Sinne soll es die Marktbewährung einer Invention, in Form eines neuen Produktes, darstellen.⁶⁴

Das Wort Innovation leitet sich vom lateinischen Begriff „innovare“ ab. Die Bedeutung von „innovativ“ ist Neuheit, Neueinführung, Neuerung oder Erneuerung.⁶⁵ Jedoch ist sich die Fachwelt nicht einig, was Neu detailliert bedeuten soll.

Aus diesem Grund gibt es zum Thema Innovation verschiedene Ansichtsweisen, sowie Definitionen. Eine Definition wäre: „Kreativität ist der Denkprozess, der uns hilft, Ideen hervorzubringen. Innovation ist die praktische Anwendung solcher Ideen, um die Ziele des Unternehmens wirksamer zu erreichen.“⁶⁶

Des Weiteren gibt es die Definition: „Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer

⁶³ Vgl. Vahs, Dietmar/Brehm, Alexander: Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., Stuttgart 2015. S. 20

⁶⁴ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 21

⁶⁵ Vgl. Bauer, Anatoli: Was heisst „Innovativ“ – Bedeutung, Definition & Beispiele einfach erklärt. <https://interkulturelle-bildungslandschaften.de/was-heisst-innovativ-bedeutung-definition-beispiele-einfach-erklart/> (10.12.2020).

⁶⁶ Majaro, Simon: Erfolgsfaktor Kreativität. Ertragssteigerung durch Ideen – Management, London 1993, S. 6

Produktinnovation oder einer Prozessinnovation. Hiermit ist im engeren Sinne von Innovation die Rede.⁶⁷

„Innovationen Ideen oder neues Wissen sind noch keine Innovation. Innovationen resultieren erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).“⁶⁸

Somit bezieht sich die Invention auf die Zeitspanne von der Ideengewinnung bis zur Produktion, die Innovation ist dabei das Ergebnis eines Prozesses. Dies nennt man auch die objektbezogene Sichtweise, dagegen steht die prozessuale Sichtweise. Die Prozessuale Sichtweise beinhaltet alle Phasen, also von der Ideengewinnung bis hin zu dem wirtschaftlichen Nutzen, durch die Markteinführung oder der Umsetzung im Unternehmen.

4.2 Push – und Pull – Strategie

Weiter können Innovationen in Push – und Pull – Innovationen unterschieden werden. Bei der Push – Strategie wird versucht, das Produkt in den Markt zu drücken.⁶⁹ Der Kaufanreiz wird dabei durch das Produkt im Handel gegeben. Durch die Platzierung im Einzelhandel wird dem Konsumenten das Produkt nähergebracht. Über Großhändler werden die Produkte an den Einzelhandel vermarktet. Das Marketing richtet sich bei der Push – Strategie also auf den Handel.⁷⁰ Um das Produkt interessanter für den Handel zu gestalten, werden längere Zahlungsziele oder ein Mengenrabatt angeboten. Es bedeutet auch, dass die Informationen über das Produkt zum Kunden gebracht werden. Stellt sich nun die Frage wie der Handel motiviert werden kann, das Produkt selbst zu bewerben um es den Konsumenten näher zu bringen.⁷¹ Mit Hilfe von Provisionen oder gestaffelten Mengenrabatten an Verkaufszahlen, kann der Handel motiviert werden. Erfüllen wir diese Anforderungen, so handelt der Handel in unserem Interesse, da er selbst

⁶⁷ Vgl. Brockhoff, Laus: Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle, 5. Aufl., München 1999, S. 37

⁶⁸ Vgl. Müller – Prothmann, Tobias/Dörr, Nora: Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, 4. Aufl., München 2020, S. 7

⁶⁹ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christopher/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Wiesbaden 2015. S. 545

⁷⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 545

⁷¹ Vgl. Studyflix (2020): Distributionspolitik: Marketing einfach erklärt. <https://www.youtube.com/watch?v=J0CnTGvfZSM> (16.12.2020).

auch mehr Vorteile durch mehr Verkauf an Produkten erhält.⁷² Innovationen nutzen diese Art der Strategie des Öfteren, da sie durch die Reichweite der Händler schnell ihre eigene Reichweite erweitern. Der Nachteil der Push – Strategie kann sein, dass durch die vielen Informationen, der Kunde eine Reizüberflutung hat und somit das Produkt nicht kauft.

Überwiegend wird jedoch die Pull – Strategie genutzt, welche sich mit dem Endverbraucher beschäftigt. Dabei wird die Nachfrage der Konsumenten dem Produkt gegenüber angeregt.⁷³ Kommunikationsmaßnahmen werden so gestaltet, dass bei den Konsumenten das Interesse geweckt wird und der Konsument sich selbst nach den Informationen des Produktes erkundigt. Durch direkt Marketing wird dieses Ziel erreicht. Der Bedarf und die Nachfrage der Konsumenten werden dabei genutzt um das Produkt in die Regale des Handels zu platzieren.⁷⁴ Die Voraussetzung für das Pull – Marketing ist also, dass der Kunde die Produkte kennt und die Marke schon stark auf dem Markt vertreten ist.

Die Ausrichtung einer Push – oder Pull – Innovation geht dabei in eine sehr ähnliche Richtung wie bei der Push – oder Pull – Strategie. Es wird von einer Push – Innovation gesprochen, wenn neue Technologien entwickelt werden. Durch die Forschung und Entwicklung (F + E) wird dabei ein neues Produkt erfunden, somit ist dies eine unternehmensgetriebene Innovation.⁷⁵ Der Markt der Innovation ist dabei noch nicht erschlossen. Das Unternehmen muss einen komplett neuen Markt generieren und die Konsumenten erreichen. Entsprechend ist die Push – Innovation nicht mit den Erfolgsaussichten, welche eine Pull – Innovation darbietet, gesegnet.

Von einer Pull – Innovation ist dann die Rede, sobald die Innovation vom Markt gefordert wird. Die Konsumenten verlangen dabei nach einem neuen Produkt oder Service. Kundenbedürfnisse werden durch diese Innovation befriedigt. Somit ist ein Markt schon vorhanden, da die Konsumenten nach der Innovation verlangen. Durch die Gegebenheit, dass ein Markt schon vorhanden ist, sind die Erfolgsaussichten wesentlich höher als bei der Push – Innovation.⁷⁶

⁷² Vgl. Studyflix, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=J0CnTGvfZSM> (16.12.2020).

⁷³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 546

⁷⁴ Vgl. Studyflix (Hrsg.): Pull – Strategie. <https://studyflix.de/wirtschaft/pull-strategie-1227> (17.12.2020).

⁷⁵ Vgl. Müller – Prothmann/Dörr, 2020, S. 15

⁷⁶ Vgl. Müller – Prothmann/Dörr, 2020, S. 15

4.3 Marketing von Innovationen

Bei der Innovationskommunikation muss das Unternehmen sowohl interne als auch externe Vermarktung betreiben. Je nach Produkt kann es dabei auch zu skeptischen Meinungen bis hin zur Ablehnung des Produktes kommen. Dies wird durch die Komplexität des Produktes ausgelöst. Je komplexer das Produkt, desto schwieriger ist es für potentielle Kunden zu verstehen. Ein weiteres Problem eines Start – Up Unternehmen kann das mangelnde Wissen von Kommunikationsprozesse sein. Da zu diesem Zeitpunkt die Investition in eine externe und professionelle Kommunikation nicht möglich ist.

Eine Definition der Innovationkommunikation ist: „die systematische geplante durchgeführt und evaluierte Kommunikation von Innovationen verstanden, mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen sowie die dahinterstehende Organisation als Innovator zu positionieren.“⁷⁷

Die Innovationskommunikation ist nicht nur Teil des klassischen Instrumentes des Kommunikationsmix als Teilbereich des Marketingmix, sondern muss auch weitere Marketingelemente bedienen. Die Kommunikation muss mit Lieferanten, Investoren, Händlern, Kunden und möglichen Wettbewerbern erfolgen. Dazu gehören kunden- und händler-spezifische Kommunikationen, sowie Pilotkunden – Werbung und Händlerpromotion. Die Innovationskommunikation muss dabei in interne- sowie externe Innovationskommunikation unterschieden werden.⁷⁸

4.3.1 Interne Innovationskommunikation

Die interne Innovationskommunikation ist der Austausch zwischen technologischem und marktorientiertem Wissen. Diese Kommunikation soll eine Hilfe sein um interne Ziele unter den Anteilseignern, der Unternehmensleitung, den Managern sowie den Mitarbeitern zu definieren und die möglichen Arten der Umsetzung zu erarbeiten.⁷⁹ Wichtig dabei ist, dass die Potentiale der Manager und der Mitarbeiter voll ausgeschöpft werden.

⁷⁷ Zerfaß, Angers/Huck, Simone: Innovationskommunikation. Neue Produkte und Ideen erfolgreich positionieren, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 848

⁷⁸ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 404

⁷⁹ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 409

Kommunikationsinstrumente der internen Innovationskommunikation sind dabei Mitarbeiterzeitschriften, Intranet, Team – Besprechungen, Produktvorführungen, Betriebsversammlungen und Weiterbildungen. Eine Studie erfasste dabei, dass die Mitarbeiterzeitschriften sowie das Intranet die am weitest verbreiteten Formen der internen Innovationskommunikation sind.⁸⁰

Die erste Phase ist die Ideengewinnung, welche auch als „kreatives Chaos“ betitelt wird.⁸¹ Dabei werden sämtliche Vorschläge und Ideen gesammelt. Oftmals ist dabei noch nicht mal sicher, ob es eine Technische- oder Marktinnovation ist. Die Komplexität der verschiedenen Lösungsansätzen erfordert ein Zusammenspiel von verschiedenen Unternehmensbereichen. Diese Bereiche selektieren die Ideen, nach Umsetzung und Beurteilung der Ideen.⁸² Das Zusammenspiel verschiedener Unternehmensbereiche kann auch zu Hemmungen von Ideen führen, da diese sich gemeinsam organisieren müssen um diese Ideen zu besprechen und dabei das Alltagsgeschäft nicht vernachlässigen dürfen. Als Kommunikationsinstrument sind hierbei das Intranet und Workshops zu empfehlen. Durch Workshops werden Kreativität sowie der Zusammenhalt gestärkt.⁸³ Durch das Intranet werden die Mitarbeiter ständig auf dem neusten Stand der Dinge gehalten.

Die zweite Phase ist die Ideenbewertung und Ideenauswahl. Dabei werden aber nicht nur die Ideen selektiert. Sondern auch erste Konzepte erstellt, welche einen potentiellen Markt, eine Positionierungsstrategie und im besten Fall einen ersten Businessplan zugrunde legt. In dieser Phase sind überwiegend das Marketing sowie das Controlling involviert.⁸⁴ Gemeinsam mit der Forschung und Entwicklung werden dann abteilungserarbeitete Prozesse besprochen. Durch die verschiedenen Abteilungen kann es dabei zu Missverständnissen und Hemmnissen kommen, deshalb sollte eine verständliche Aufbereitung der Prozesse angestrebt werden. Von großem Vorteil wäre es, wenn keine Vorurteile entstehen, ob diese positiv oder negativ wären ist irrelevant.⁸⁵ Um interne Hemmnisse zu verhindern dienen weiterhin Workshops für den Zusammenhalt

⁸⁰ Vgl. Zerfaß, Angers/Ernst, Nadin: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologien – Branchen. https://www.ffpr.de/wp-content/uploads/2012/05/Ergebnisbericht_Studie_Kommunikation_Innovationsmanagement_-_Uni_Leipzig_-_April_2008-1.pdf, S. 49, (14.12.2020).

⁸¹ Vgl. Dörner, Nadine/Gurtner, Sebastian/Schefzyk, Michael: Overcoming resistance to innovations. An approach fort he usw of communication tools within the innovation process, in: International Journal of Technology Marketing, Vol. 4, 2009, S. 207

⁸² Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 411

⁸³ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 213

⁸⁴ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 209

⁸⁵ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 209

innerhalb der Abteilungen. Als Steigerungsmittel der Kommunikation kann auch das Intranet oder interne E – Mails dienen. Jedoch sollten diese Nachrichten so formuliert werden, dass die Informationen auch für die jeweilig anderen Abteilungen verständlich sind.⁸⁶

Die Ideenumsetzung ist die dritte und vorletzte Phase der internen Innovationskommunikation. Diese Phase hat sieben Bereiche, welche von hoher Bedeutung sind: „the possibility to have an influence on someone, the possibility of institutionalisation, the reduction of emotional uncertainty, overcoming the resistance of ignorance, overcoming organisational resistance and both aspects of participants (direction and reach). The analysis shows that an employee event is able to meet six of the seven requirements and is, therefore, most suitable for this place.“ „Einfluss auf jemanden zu nehmen, die Möglichkeit der Institutionalisierung, die emotionale Ungewissheit, Überwindung organisatorischen Widerstand und beide Aspekte der Teilnehmer (Richtung und Reichweite). Die Analyse zeigt, dass ein Mitarbeiterereignis in der Lage ist, sechs der sieben Anforderungen zu erfüllen und eignet sich daher am besten für diese Phase.“⁸⁷

Die angestrebten Marketingprozesse werden erstmals terminiert. Vor allem die technische Umsetzung und das Erstellen eines Prototyps sind von höchster Priorität. In einem Atemzug müssen Produktionsabläufe und die Markteintrittsstrategie vorbereitet werden.⁸⁸ Ein Hindernis in dieser Phase kann die Auswirkung auf die alltäglichen Geschäftsbereiche für die Mitarbeiter darstellen. Aus diesem Grund sollte eine detaillierte Darstellung von den Produktdetails der Beteiligten einen hohen Stellenwert haben. Eine emotionale Kommunikation ist dabei von größter Bedeutung zur Beruhigung der Mitarbeiter. Ein „Kick – Off Event“ kann die Unsicherheiten innerhalb der Abteilungen reduzieren.⁸⁹ Informationen sollten dabei emotional aufgeladen sein, um die Mitarbeiter zu beruhigen und eine persönliche Ebene zu generieren. Die emotionale Aufladung dient zur besseren Identifizierung der Mitarbeiter mit der Innovation und soll Unsicherheiten aus der Welt schaffen.⁹⁰

Die Markteinführung ist die letzte Phase der internen Innovationskommunikation. Dabei spielt das Marketing die wichtigste Rolle. Die Ausarbeitung eines Businessplans, sowie die Strukturierung der Produktionsabläufe, überschatten dabei nicht die Unsicherheit,

⁸⁶ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 213

⁸⁷ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 209

⁸⁸ Vgl. Dörr/Müller – Prothmann, 2020, S. 46

⁸⁹ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 415

⁹⁰ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 411 – 412

wie die Innovation auf dem Markt und dabei auf die Kunden wirkt. Außerdem ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich mit der Innovation identifizieren können.⁹¹ Das Marketing sollte mit Informationen bis ins letzte Detail des Produktes versorgt sein. Nun sollte das Marketing mit höchster Verkaufsmotivation das Produkt kommunizieren. Hierbei kann durch einen internen Newsletter die Informationsweiterleitung an die Abteilungen gewährleistet werden, jedoch muss dieser Newsletter regelmäßig sein um die Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand der Dinge zu halten. Durch die Versendung des Newsletters per E – Mail wird garantiert, dass die betroffenen Mitarbeiter den Newsletter erhalten.⁹² Außerdem können durch Präsentationen während einer Mitarbeiterbesprechung die Abläufe und der aktuelle Stand kommuniziert werden, jedoch sollten diese abermals in regelmäßigen Abständen abgehalten werden.⁹³

4.3.2 Externe Innovationskommunikation

Im Rahmen der Vermarktung, spielt die externe Innovationskommunikation eine wesentliche Rolle. Die erfolgreiche Vermarktung von Innovationen wird durch die externe Innovationskommunikation umfasst. Dabei handelt es von dem Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen und den externen Stakeholdern. Diese Stakeholder haben direkten und indirekten Einfluss auf das Unternehmen.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 209

⁹² Vgl. Dörner/Gurtner/Schefzyk, 2009, S. 209

⁹³ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 415

⁹⁴ Vahs/Brehm, 2015, S. 416

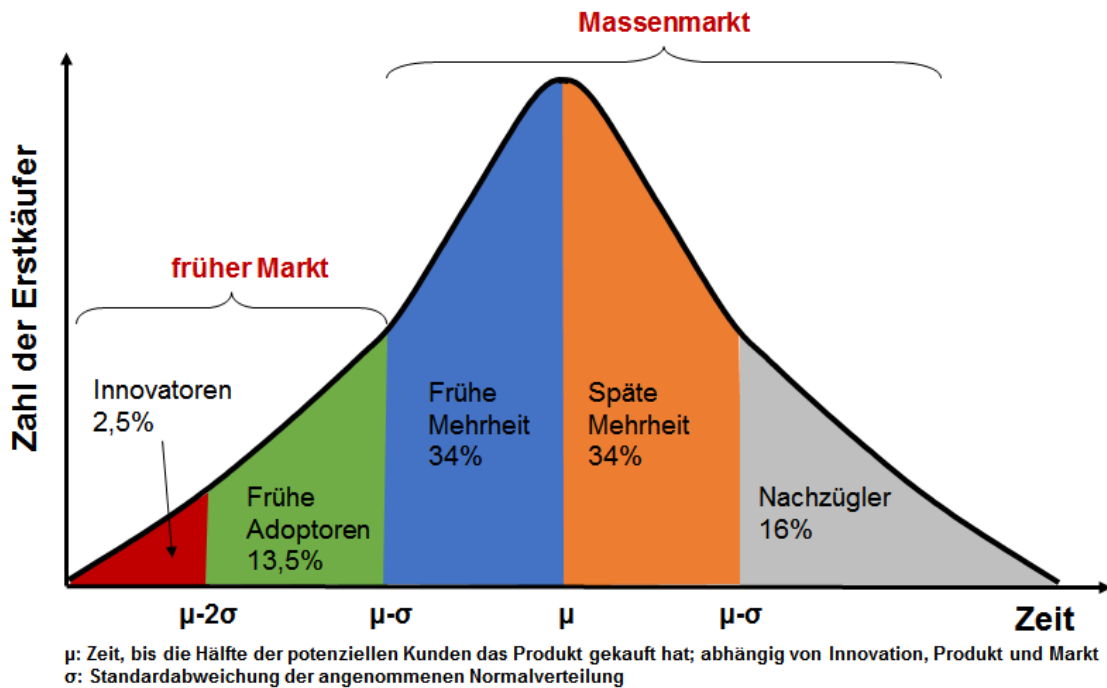


Abbildung 4: Adoptionsgruppen im Diffusionsprozess, Quelle: Rogers, 1983, S. 247

Die Abbildung zeigt hierbei, dass die Produkte in den verschiedenen Prozessen vermarktet werden müssen. Die Innovatoren spielen zu Beginn eines Produktlebenszyklus eine große Rolle, da diese ihrem Umfeld von der Innovation berichten und diese für das Produkt begeistern.

Innovatoren spielen dabei die Rolle der Meinungsführer und sind damit ein elementarer Ansprechpunkt der Innovationskommunikation. Der Bekanntheitsgrad der Innovation ist mittlerweile gestiegen. Das Produkt ist immer noch relativ unbekannt. Jedoch bekannter als bei den Innovatoren, die frühen Adoptoren erwerben nun das Produkt. Oftmals sind dies Konsumenten, welche einen hohen Nutzen aus dem Produkt ziehen.⁹⁵

Die frühe Mehrheit und die späte Mehrheit sind dabei Imitatoren, der Innovatoren und der frühen Adoptoren. Diese profitieren von den Erfahrungen und Meinungen der Innovatoren und frühen Adoptoren. Die frühe Mehrheit entscheidet sich meist durch die Faszination des Produktes und wenn der Preis sinkt.⁹⁶ Die späte Mehrheit ist im Prinzip der Konsument, welcher dem Massenmarkt folgt und erst das Produkt erwirbt, sobald das

⁹⁵ Vgl. Ebert, Marius (2018): Diffusionsmodell nach Rogers. <https://www.youtube.com/watch?v=X2TSAUK15rE> (18.12.2020).

⁹⁶ Vgl. Vahs/Brem, 2015, S. 416 – 417

Produkt in der breiten Masse vertreten ist. Als letzten Punkt gibt es noch die Nachzügler, diese sind die Skeptiker.⁹⁷ Sie lassen sich erst zum Kauf verleiten, wenn das Produkt sehr breit vertreten und es viele Erfahrungen zu dem Produkt gibt. Die Externe Innovationskommunikation soll hierbei in jeder Phase die verschiedenen Gruppen gezielt ansprechen. Durch diese Art der Kommunikation wird die Innovation in potentiellen Absatzmärkten bekannt gemacht und es wird das Vertrauen in den verschiedenen Gruppen gewonnen.

Die richtigen Kommunikationskanäle sind dabei von hoher Bedeutung. Fachmedien, sowie das Internet und Pressemitteilungen sind auch hierbei ein wichtiges Mittel der Kommunikation.⁹⁸ Bei der Innovationskommunikation kommen jedoch weitere Kanäle dazu. Fachmessen und Events sind gerade zu Beginn eine wichtige Säule der Kommunikation. Hierbei werden die Innovatoren angesprochen und haben erste Berührungspunkte mit der Innovation.⁹⁹ Wie bereits oben erklärt, erfolgt der Eintritt in den Markt oftmals über die Innovatoren, welche auf Fachmessen vertreten sind. Gestandene Unternehmen, welche schon im Markt bekannt sind, können über das Event – Marketing die bereits bestehende Community zu dem neuen Produkt informieren. Jedoch auch ein Start – Up Unternehmen kann durch das Event – Marketing die technischen Informationen über das Produkt vermitteln.¹⁰⁰ Des Weiteren können durch solche Events Neukunden und das Interesse an der Innovation geweckt werden. Auch bestehende Kunden können hierbei an das Unternehmen gebunden werden.

Jeder Kommunikationskanal hat dabei seine Vor- und Nachteile. In der Massenkommunikation spricht man zwar mehr Konsumenten an, hat meist aber wenig bis keine Rückmeldung. Dies führt dazu, dass die Kontrolle der Maßnahme schwer nachvollziehbar ist.¹⁰¹ Diese Kommunikation wird dabei auch als mediale Kommunikation bezeichnet. Im Gegensatz zu der medialen Kommunikation steht die interpersonelle Kommunikation. Diese Art der Kommunikation beschäftigt sich mit der direkten Kontaktaufnahme von

⁹⁷ Vgl. Noack, Karsten: Diffusionstheorie (Verbreitung von Neuerungen). <https://www.karstennoack.de/diffusionstheorie-verbreitung-von-neuerungen/> (18.12.2020).

⁹⁸ Vgl. Zerfaß, Angers/Ernst, Nadin: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologien – Branchen. https://www.ffpr.de/wp-content/uploads/2012/05/Ergebnisbericht_Studie_Kommunikation_Innovationsmanagement_-_Uni_Leipzig_-_April_2008-1.pdf, S. 50, (14.12.2020).

⁹⁹ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 416

¹⁰⁰ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 418

¹⁰¹ Vgl. Noack, Karsten: Diffusionstheorie (Verbreitung von Neuerungen). <https://www.karstennoack.de/diffusionstheorie-verbreitung-von-neuerungen/> (18.12.2020).

Konsumenten. Aus der Sicht eines Unternehmens sollten beide Kommunikationskanäle bespielt werden.¹⁰²

Es gibt vier Phasen der phasenspezifischen Kommunikationsinstrumente. Die vier Phasen sind: Die Ideengewinnung, die Ideenbewertung und Ideenauswahl, die dritte Phase ist die Ideenumsetzung und als letzte Phase ist die Markteinführung aufzuführen.

In der Ideengewinnung hat das Unternehmen oftmals noch kein Produkt. Vielmehr handelt es sich dabei um den Imageaufbau des Unternehmens. Die Kommunikation leitet sich dabei von der Vision und Mission des Unternehmens ab.¹⁰³ Das Image des Unternehmens wird dabei mittels klassischer Kommunikation der Öffentlichkeit vermittelt. Durch das Claim werden dabei vorwiegend technologische sowie innovative Werte vermittelt. Eine emotionale Bindung wird durch die Personifizierung des Unternehmens erlangt. Erwartungen, welche durch die Kommunikation vermittelt werden, müssen bei der Innovation dann zwingend erfüllt werden, um den Ansprüchen an das Unternehmen sowie der Konsumenten gerecht zu werden. Ohne ein Produkt geht es bei der Ideengewinnung nicht um die Steigerung des Umsatzes, sondern um die Positionierung des Unternehmens im Markt. Diese werden durch Internetauftritte, Pressemitteilungen oder einer Imagebroschüre übermittelt. Oftmals wird auch das Sponsoring benutzt um das Unternehmen zu vermarkten. Dabei ist es nicht von hoher Bedeutung, ob man ein Objekt oder zum Beispiel eine Sportmannschaft oder einen Sportler nutzt.¹⁰⁴ Wichtig ist die Positionierung im Markt. Betrachtet man hierbei die Abbildung 4, so sollte das Unternehmen überwiegend die Innovatoren oder die frühen Adoptoren einbinden und als Zielgruppe wählen.¹⁰⁵

Zulieferer und Produktion ist der wichtigste Bestandteil der Ideenbewertung und Ideenauswahl. Ziel ist es die richtigen Partner in der Produktion und der Zulieferer auszuwählen. Die richtige Ansprache an die strategisch wichtigen Partner ist elementar in dieser Phase. Nur zuverlässige Partner sind ein Vorteil für das eigene Unternehmen. Wichtig ist diese Partner frühzeitig einzubinden, um eine reibungslose Produktion und somit keine Produktengpässe zu bekommen.¹⁰⁶

¹⁰² Vgl. Vahs/Brem, 2015, S. 416 – 417

¹⁰³ Vgl. Hofbauer, Günter et al.: Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen, 1. Aufl., Stuttgart 2009, S. 259 - 261

¹⁰⁴ Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. 2. Aufl., München 2003, S. 311

¹⁰⁵ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 420

¹⁰⁶ Vgl. Trommsdorff, Volker/Steinhoff, Fee: Innovationsmarketing. 1. Aufl., München 2007, S. 209 – 211.

Die Ideenumsetzung handelt von dem ersten Ansprechen in der Öffentlichkeit sowie der externen Beteiligten. Da das Produktkonzept bereits steht, gilt es nun die Öffentlichkeit für das Produkt zu sensibilisieren. Der ständige Austausch mit externen Beteiligten ist von hohem Stellenwert. Die Fortschritte der Innovation sollten von dem Unternehmen ständig mit den Zulieferern und mit der Produktion kommuniziert werden.¹⁰⁷ Somit können die Produktion sowie die Zulieferer ständig ihre Abläufe perfektionieren und garantieren, damit ein reibungsloser Ablauf stattfinden kann und es werden Lieferengpässe vermieden. Die Öffentlichkeit wird dabei durch klassische Werbung angesprochen. Als weiteres Mittel der Informationsverbreitung hat sich das Erbkönig Konzept etabliert. Das Erbkönig Konzept eignet sich optimal um in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, dabei wird das Interesse sowie die Erwartungen an die Innovation geweckt.¹⁰⁸ Erste Konsumenten befassen sich dadurch mit dem Produkt und wird in den Köpfen der Konsumenten verankert. Durch Werbung oder Rundmails können Konsumenten ebenfalls informiert werden. Da jedoch so viele Adoptionsgruppen wie möglich bespielt werden sollten, dient das Event – Marketing perfekt dazu, um Innovatoren zu informieren. Erste Bewertungen oder Artikel in Fachzeitschriften dienen ebenfalls um Innovatoren sowie frühe Adoptoren über die Innovation zu informieren.

Die letzte Phase, die Markteinführung, nutzt jegliche Möglichkeit des Marketings – Mix um jegliche Kanäle zu bespielen und den Absatz zu steigern.¹⁰⁹ Dabei werden nun nicht mehr nur Fachzeitschriften, sondern jegliche Zeitschriften, Fernsehwerbung, Radiowerbung und social Media Kanäle bespielt. Die Sales Abteilung arbeitet auf Hochtouren. Mit Produkttestungen oder Gewinnspielen werden Konsumenten dem Produkt nähergebracht. Die frühe- und die späte Mehrheit wird dabei angesprochen und beworben. Jedoch sind die anderen Adoptionsgruppen dabei nicht zu vernachlässigen.¹¹⁰

4.4 Vertrieb von Innovationen

Nachdem nun die Innovationskommunikation betrachtet wurde, gelangt nun der Vertrieb von Innovationen in den Mittelpunkt dieser Arbeit. Der Vertrieb wird auch als Distributionspolitik genannt. Die Distributionspolitik wird dabei in drei Teile unterschieden. Diese sind der Absatzweg, die Absatzorgane und die Absatzlogistik.¹¹¹ Dabei ist es wichtig, ein

¹⁰⁷ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 422

¹⁰⁸ Vgl. Vahs/Brehm, 2015, S. 422

¹⁰⁹ Vgl. Hofbauer et al., 2009, S. 265 – 267

¹¹⁰ Vgl. Vahs/Brem, 2015, S. 423

¹¹¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 511 – 512

erstelltes Produkt oder eine Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu vertreiben.¹¹² Die Distributionspolitik ist dabei der letzte Teil des Marketing – Mix (4 P's, Product, Price, Promotion und Place). Hierbei übernimmt die Distributionspolitik den Bereich Place. Zu beachten sind in der Distributionspolitik der Absatzweg, die Vertriebsorgane, die Absatzkanäle sowie die Absatzlogistik. Die Kostenminimierung ist ein Ziel der Distributionspolitik.¹¹³ Eine Kostenminimierung soll dabei durch die optimale Lenkung von Personal, Transport sowie der Lagerung des Produktes erzielt werden. In dieser Arbeit wird das Thema Vertriebsorgane beleuchtet und dargestellt. Es wird dabei der Vertrieb und der Absatzmittler, sowie der Vergleich zwischen Multichannel – und Omnichannel Marketing und die Markenkooperationen betrachtet.

4.4.1 Vertrieb und Absatzmittler

Der Vertrieb und Absatzmittler werden dabei auch als indirekten und direkten Vertrieb unterteilt. Ein indirekter Vertrieb liegt dann vor, wenn zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten ein weiterer Handel, egal ob Einzelhandel oder Großhandel, oder ein Franchiseunternehmen steht. Als Absatzmittler werden dabei der Einzelhandel sowie der Großhandel bezeichnet.¹¹⁴ Absatzmittler haben sogenannte Absatzhelfer, dazu gehören weitere Unternehmen oder Personen, die den Absatzmittler unterstützen. Hierzu gehört bei einem Großhandel z.B. die Spediteure. Dieser Absatzhelfer ist dabei kein Eigentümer der Ware.¹¹⁵ Der Großhandel vertreibt das Produkt weiter an Geschäftskunden. Der Einzelhandel verkauft die Ware direkt an den Endverbraucher weiter.¹¹⁶ Diese Art des Absatzkanals wird auch betriebsgebundene Distributionsorgane genannt, jedoch darf der Händler nur die Ware dieses Unternehmens verkaufen. Der Gegensatz zu den betriebsgebundenen Distributionsorgane ist die betriebsfremde Distributionsorgane. Bei dieser Art des Distributionsorgan, können die Händler mehrere Produkte einer Produktsparte von verschiedenen Unternehmen verkaufen.¹¹⁷

Das Unternehmen muss ebenfalls unterscheiden, welche Absatzmittler eingebunden werden sollen und welche Kriterien dieser Absatzmittler zu erfüllen hat. Dabei gibt es

¹¹² Vgl. Pohlmann, Carsten: Distributionspolitik – Der Weg ist das Ziel. <https://bwl-wissen.net/definition/distributionspolitik/> (19.12.2020).

¹¹³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 511

¹¹⁴ Vgl. Digital – Sales (Hrsg.): Absatzmittler. <https://www.digital-sales.de/absatzmittler/> (19.12.2020).

¹¹⁵ Vgl. Digital – Sales (Hrsg.): Absatzmittler. <https://www.digital-sales.de/absatzmittler/> (19.12.2020).

¹¹⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S.520

¹¹⁷ Vgl. Studyflix (2019): Distributionspolitik: Marketing einfach erklärt. <https://www.youtube.com/watch?v=J0CnTGvfZSM> (20.12.2020).

drei Distributionsgrade, nach denen der Absatzmittler ausgewählt werden kann.¹¹⁸ Einerseits gibt es die intensive Distribution. Dies bedeutet, dass das Produkt überall vertrieben werden soll (Universalvertrieb). Unter diese Punkte fallen überwiegend Gegenstände, welche täglich benötigt werden. Die selektive Distribution handelt über die qualitativen Anforderungen. Die Größe des Unternehmens, die Lage des Unternehmens, sowie wie die Personalqualifikation spielen dabei eine Rolle. Außerdem sollte die Marketingaktivitäten des Unternehmens betrachtet werden. Als letztes gibt es die exklusive Distribution. Bei dieser Art der Distribution erhält ein Unternehmen in einem Gebiet das Exklusivrecht zum Verkauf des Produktes. Jedoch sollte dann gewährleistet werden, dass dieses Unternehmen explizit dieses Produkt den Interessenten anbietet.¹¹⁹

Zwischen dem Handel und dem Unternehmen werden dabei die Konditionen der Zusammenarbeit vertraglich geregelt. Hierbei wird die Präsentation des Produktes sowie die Einkaufs- und Verkaufspreise vertraglich festgehalten. Des Weiteren wird vertraglich festgehalten, welche Mengen der Handel jährlich vom Unternehmen abnehmen muss.

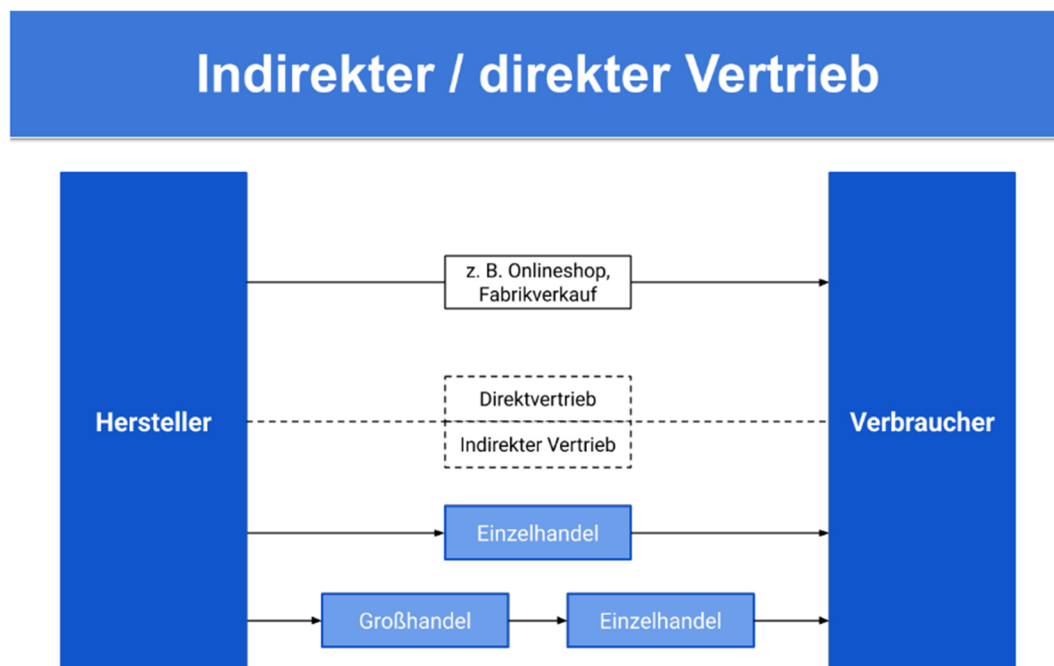


Abbildung 5: Indirekter / direkter Vertrieb, <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/indirekter-direkter-vertrieb/>

Im Gegensatz zum indirekten Vertrieb, beschäftigt sich der direkte Vertrieb mit dem Verkauf der Produkte oder der Dienstleistung ohne weitere Umwege an den Konsumenten.

¹¹⁸ Vgl. Kotler, Philip et al.: Grundlagen des Marketing. 5. Aufl., München 2011, S. 1026 – 1027

¹¹⁹ Vgl. Kotler et al., 2011, 1026 – 1027

Dabei kann das Unternehmen mehrere Arten und Weisen wählen um mit den Konsumenten in direkten Kontakt zu treten, diese werden auch betriebseigene Distributionsorgane genannt.¹²⁰

Eine Art des direkten Vertriebes ist es eine eigene oder mehrere Filialen zu eröffnen. Diese Filialen müssen dabei aber wirtschaftlich von dem Hersteller abhängig sein, sprich die Filiale wird zum Tochterunternehmen des Herstellers.¹²¹ Eine weitere Möglichkeit und beliebtere Art des Vertriebes ist der Online Vertrieb.¹²² Hierbei kann über die eigene Homepage ein Webshop integriert werden, in dem die Produkte zum Verkauf bereitstehen. Durch den direkten Vertrieb und den dazugehörigen Mitarbeitern fallen aber auch mehr Kosten an. Jedoch hat man hierbei eine bessere Kontrolle über die Verkaufsmenge der Produkte und ein Preisdumping durch mehrere Unternehmen, welche das Produkt verkaufen, kann vermieden werden.¹²³

4.4.2 Multichannel Marketing vs. Omnichannel Marketing

Multi – Channel Marketing oder auch das Omnichannel Marketing sind Mehrkanalstrategien. Jedoch gibt es zwischen den Strategien keine klaren begrifflichen Abgrenzungen. Dabei können mehrere Vertriebskanäle gewählt werden. Als Beispiel kann man hier den Online Vertrieb und auch die Social – Media – Plattformen wählen. Katalogbestellungen oder der klassische Telefonvertrieb sind weitere Möglichkeiten des Mehrkanalvertriebs. Der Unterschied zwischen dem Multi – Channel Marketing und dem Omnichannel Marketing besteht dabei nicht darin wer welche Kanäle bespielt, es geht vor allem darum die dahinterstehenden Konzepte und Strategien zu unterscheiden.

Unter Multi – Channel Marketing wird verstanden, dass die Konsumenten verschiedene Absatzkanäle nutzen können um einen Einblick an Information und Leistungen über ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erhalten.¹²⁴ Jedoch müssen zwingend zwei Kanäle bespielt werden. Der erste Kanal ist dabei der stationäre Handel. Als zweiten Kanal muss

¹²⁰ Vgl. Studyflix (2019): Distributionspolitik: Marketing einfach erklärt. <https://www.youtube.com/watch?v=J0CnTGvfZSM> (20.12.2020).

¹²¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2015, S. 522

¹²² Vgl. Pohlmann, Carsten: Distributionspolitik – Der Weg ist das Ziel. <https://bwl-wissen.net/definition/distributionspolitik> (19.12.2020).

¹²³ Vgl. Studyflix (Hrsg.): Direkter Vertrieb. <https://studyflix.de/wirtschaft/direkter-vertrieb-1222> (20.12.2020).

¹²⁴ Vgl. Fleig, Jürgen: Multi – Channel – Marketing. <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-multi-channel-marketing-und-omni-channel-management/> (21.12.2020).

ein Internethandel bestehen.¹²⁵ Somit handelt es von einer Kombination aus verschiedenen Absatzkanälen mit derselben Markierung. Aus diesem Grund wird das Multi – Channel Marketing auch als die Weiterentwicklung des Einkanalvertriebs bezeichnet, da das Unternehmen selbst die Transaktionen vornimmt.¹²⁶ Weiterhin wird beim Multi – Channel Marketing ausgeschlossen, dass mehrere Kanäle bespielt werden, welche unabhängig voneinander sind.

Eine weitere Auffassung des Multi – Channel Marketing ist eine kundenorientierte Auffassung, wobei mehrere Kanäle bespielt werden können, diese aber vom Unternehmen geleitet werden. Dabei steht der Mehrwert des Konsumenten im Vordergrund. Ziel dabei ist die Gewinnung neuer Konsumenten.¹²⁷ Der Konsument kann dabei nicht beeinflussen, welche oder wie viele Kanäle bespielt werden.¹²⁸ Als Fazit hierbei kann man sagen, dass das Multi – Channel Marketing sich um ein Inside – out – Vorgehen handelt, wobei weitere Kanäle als Option bestehen zur Vernetzung mit Konsumenten.

Der Unterschied zwischen dem Multi – Channel Marketing und dem Omnichannel Marketing besteht darin, dass der Konsument nicht nur mehr Kanäle zur Verfügung hat um an Informationen zu gelangen, sondern zwischen Online und Offline Kanälen selbstständig wechseln kann.¹²⁹ Durch die Technologisierung und damit dem Verschwinden der physischen und virtuellen Bereiche wird dies erst ermöglicht. Endgeräte wie zum Beispiel das Smartphone oder das Tablet sowie Social – Media spielen dabei eine große Rolle. Durch die Freiheit der Konsumenten, zwischen Offline Kanälen wie einer Filiale oder den Online Kanälen wie Social – Media entsteht eine hohe Interaktion zwischen den Konsumenten und dem Unternehmen.¹³⁰

¹²⁵ Vgl. Heinemann, Gerrit: Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 19

¹²⁶ Vgl. Bitkom (Hrsg.): Trends im outputmanagement. Unter Mitarbeit von Frank Früh. Whitepaper. <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/160930-Trends-Im-Outputmanagement.pdf>. (17.12.2020).

¹²⁷ Vgl. Stone, Merlin/ Hobbs, Matt/ Khaleeli, Mahnaz: Multichannel customer management. The benefits and challenges. In: Journal of Database Marketing online vom 27. Juni 2002. https://www.academia.edu/3298653/Multichannel_customer_management_The_benefits_and_challenges (17.12.2020).

¹²⁸ Vgl. Beck, Norbert/ Rygl, David: Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. Journal of Retailing and Consumer Services 2015, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>, (17.12.2020).

¹²⁹ Vgl. Verhoef, Peter/ Kannan, P. K./ Inman, Jeff: From multi-channel retailing to omni-channel Retailing, in: Journal of Retailing Juni 2015, S. 174 – 175

¹³⁰ Vgl. Verhoef/Kannan/Inmann, 2015, S. 175

Das Unternehmen muss dabei gewährleisten, dass ein nahtloser Übergang zwischen den mobilen Endgeräten sowie den Offline Kanälen vorhanden ist. Beim Omnichannel Marketing steht damit der Konsument im Mittelpunkt des Geschehens. Die Maßnahmen müssen dabei personalisiert sein.¹³¹ Nichtsdestotrotz müssen die Maßnahmen auch in einer einheitlichen Form vermittelt werden. Durch das Omnichannel Marketing verschwinden die Vertriebsgrenzen und entwickelt sich hin zu einem kundenorientierten Management. Jedoch hat das Unternehmen die Herausforderung sämtliche Daten der Konsumenten zu bearbeiten, auszuwerten und zu benutzen um die Konsumenten langfristig an sich zu binden. Der Konsument hat dabei die volle Kontrolle über den Kaufprozess. Das Omnichannel Marketing wird somit auch als Outside – in – Vorgehen bezeichnet.¹³² Es werden die Konsumentendaten analysiert und verstanden, um das Käuferlebnis für diese zu optimieren. Durch die Komplexität im Umgang mit der großen Anzahl an Daten steigen jedoch auch die Kosten, welche auf ein Unternehmen zu kommen.

4.4.3 Markenkooperationen

Das Wort „cooperatio“ kommt aus dem lateinischen und bedeutet so viel wie Zusammenarbeit oder Mitwirkung. Bei der Co – Branding – Strategie arbeiten zwei oder mehrere Marken zusammen. Dabei bringen die Marken ihre Erfahrungen und Kompetenzen ein. Es gibt vier Merkmale, die ein Co – Branding auszeichnet.

Diese vier Merkmale sind, dass es eine Verbindung aus mindestens zwei Marken besteht. Das nächste Merkmal ist die wahrnehmbare Kooperation für die Konsumenten. Weiter soll die Verbindung der Marken für beide Marken ein Zusammenspiel der Leistung darstellen und dieses verbessern.¹³³ Jedoch müssen diese Marken sowohl vor, als auch nach der Kooperation als eigenständige Marke bei den Konsumenten angesehen sein. Immer mehr Marken gehen Kooperationen mit anderen Marken ein um ihr Image zu verbessern. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass der Kooperationspartner mit dem eigenen Markenimage harmonisiert.¹³⁴ Es bedeutet, dass eine Kooperation nicht auf Kosten des eigenen Image eingegangen werden soll, nur um die Reichweite zu erhöhen.

¹³¹ Vgl. Böckenholt, Ingo/ Mehn, Audrey/ Westermann, Arne: Konzepte und Strategien für Omnichannel – Exzellenz. Innovatives Retail – Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, 1. Aufl., Wiesbaden 2018, S. 10 – 11

¹³² Böckenholt/Mehn/Westermann, 2018, S. 12

¹³³ Meffert et al., 2005, S. 206

¹³⁴ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 206

Laut Esch soll eine Markenallianz eine Verbindung sein, die Konsumenten durch diese Kooperation den Partner als Alternative oder als Erweiterung des Produktes sieht. Dabei werden die mindestens zwei Marken zu einer Marke im Sinne des Kunden sein. Durch das Zusammenspiel der Marken, soll für die Marken ein Mehrwert, in Form der Steigerung der Bekanntheit oder eine Imagestärkung entstehen.¹³⁵ Bei bisherigen Märkten spricht man dabei auch von der Markenallianz als strategischer Endorser. Der Gegensatz dazu ist neue Märkte zu erschließen. Dies wird dann als Markenallianz als strategischer Enabler bezeichnet.¹³⁶ Dabei nutzen die Marken die verschiedenen Märkte des anderen um neue Konsumenten in zum Beispiel einem neuen Land oder einer neuen Produktparte zu erreichen. Durch die Kooperation und die Stellung des Partners in dem neuen Markt, spart man hohe Kosten um diesen Bereich zu erschließen. Somit sind Kooperationen auch eine Möglichkeit der Markensteuerung des strategischen Managements.¹³⁷

Schwierigkeiten der Markenkooperationen dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden. Stellt sich durch die Kooperation nicht der erwünschte Imageeffekt oder die Ziele der Kooperation ein, so wird schnell die Frage aufkommen welchen Sinn diese Markenkooperation für das eigene Unternehmen überhaupt hat.¹³⁸ Arbeiten die Partner nicht richtig zusammen, so kann es im Auge des Konsumenten zu einer negativen Bewertung dieser Kooperation kommen, welches sich auf die Kooperation und im schlimmsten Fall sogar auf das eigene Unternehmen auswirken kann.¹³⁹ Ändert einer der Partner seine Strategie, so kann sich ebenfalls durch die Umstrukturierung des Unternehmens ein negativer Effekt auf die Kooperation auswirken. Ist eines der Unternehmen nur auf ein kurzes Verhältnis mit schnellem Erfolg aus, so ist diese Kooperation meist nicht die richtige Wahl der Strategie.¹⁴⁰ Die Handlungsfähigkeit der eigenen Marke ist eingeschränkter, da eine Kooperation viel Aufwand und Zeit benötigt um diese zu koordinieren.

Die Vorbereitung einer Kooperation sollte sehr gut durchdacht sein. Die Positionierung sollte dabei eine wichtige Rolle spielen. Denn der Kooperationspartner sollte mit der

¹³⁵ Vgl. Esch et al., 2019, S. 614

¹³⁶ Vgl. Esch et al., 2019, S. 614 – 615

¹³⁷ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 208

¹³⁸ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 208

¹³⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Gemeinsam stärker: Kooperation. <https://www.institut-gruendungsoffensive.de/media/links/kooperation.pdf> (25.12.2020), S. 25

¹⁴⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Gemeinsam stärker: Kooperation. <https://www.institut-gruendungsoffensive.de/media/links/kooperation.pdf> (25.12.2020), S. 24

eigenen Markenidentität übereinstimmen, sodass in der Öffentlichkeit keine Gegensätze und dadurch eine Infragestellung der eigenen Markenidentität entstehen kann.¹⁴¹

Grundlegend, sollten zu Beginn der Markenkooperation die Ziele der Zusammenarbeit festgelegt werden. Dabei sollten beide Parteien die Ziele offen kommunizieren und zusammen eine Strategie erarbeiten um diese Ziele zu erreichen. Es sollte besprochen werden, ob eine Endorser oder eine Enablerwirkung gewünscht ist. Es sollten auch langfristige Ziele festgelegt werden. So kann auch eine anfangs kleinere Marke als Partner in Betracht gezogen werden.¹⁴² Sieht das eine Unternehmen großes Potential in dem Partner, so kann es auch das Ziel sein, den Partner beim Markenaufbau zu unterstützen und somit zu einem späteren Zeitpunkt die eigenen Ziele zu erreichen. Mit Hilfe des Marketing – Mix sollte nun die Kommunikation der Markenkooperation beworben werden. Jedoch können die Unternehmen dabei eine unterschiedliche Rolle spielen. Dabei kann wie im Beispiel vorher, die stärkere Marke dominanter sein. Dies sollte auch vorab besprochen werden. Hierbei kann eine Marke eine dominante, eine untergeordnete oder eine ausgeglichene Rolle spielen. Je nach Kompetenzen und vorhandenen finanziellen Mitteln, sollten diese Rollen verteilt werden. Im Vordergrund dieser Zusammenarbeit sollte für beide Unternehmen eine Verbesserung des Images und damit eine Verbesserung der Marke angestrebt werden. Dabei kann es auch von Vorteil sein, eine untergeordnete Rolle zu spielen.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Meffert et al., 2005, S. 207

¹⁴² Vgl. Esch et al., 2019, S. 621

¹⁴³ Vgl. Esch et al., 2019, S. 622

5 Praxisbeispiel am Unternehmen RESTUBE GmbH

5.1 Struktur RESTUBE GmbH

Das Unternehmen RESTUBE GmbH wurde im Jahr 2012 von den Gründern Christopher Fuhrhop und Marius Kunkis gegründet und ist somit eine eingetragene Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Idee zum Restube kam Christopher Fuhrhop bei einer Kite Session. Er geriet dabei in eine gefährliche Situation und konnte sich nur mit Mühe und Not an das rettende Ufer begeben.¹⁴⁴ Nach einigen Forschungen zum Thema Sicherheit für Wassersport kamen sie zu dem Ergebnis, dass es kein kompaktes System gibt, welches beim Sport nicht behindert. Daher stand für die zwei Gründer fest, sie wollten genauso ein kompaktes System auf dem Markt platzieren. Die beiden Studenten fingen an einen Prototyp zu entwickeln. Herr Fuhrhop schrieb seine Bachelor Arbeit im Bereich des Ingenieurwesens über das selbst entwickelte Produkt. Im Jahr 2015 gewann das Unternehmen den Deutschen Gründer Preis. Weitere Auszeichnungen wie z.B. der ISPO Award kamen hinzu. Mit Hilfe von Investoren wurde angefangen das Unternehmen RESTUBE GmbH aufzubauen. Das Produkt dieses Unternehmens ist weder in die Sparte der Schwimmhilfen, noch in die Sparte der lebensrettenden Sicherheitsprodukte einzuordnen.

Es ist ein Sicherheitsprodukt, welches bei Aktivitäten im oder am Wasser getragen werden kann und im Notfall durch ein Ziehen an einem Auslöser aufgeblasen werden kann. Jedoch darf das Restube nicht in die Kategorie der lebensrettenden Sicherheitsprodukte gezählt werden, da das Produkt nicht die Anforderungen erfüllt um diese Bezeichnung zu erhalten. Das Restube ist dabei eine kleine Tasche in der Größe eines Smartphones. In dieser Tasche ist eine zusammengefaltete Boje, welche durch einen Auslöser mittels einer CO² – Kartusche aufgeblasen wird.¹⁴⁵ Gerät eine Person in Schwierigkeiten, so kann dieser durch das Ziehen am Auslöser die Boje aufblasen, welche innerhalb kürzester Zeit hilfsbereit zur Verfügung steht. So kann sich die Person über diese Boje legen, bis Hilfe da ist oder um Kraft zu sammeln, sodass sie selbstständig den Weg ans Ufer

¹⁴⁴ RESTUBE GmbH (Hrsg.): Wenn eine kleine Idee beginnt, eine Welt zu verändern. <https://www.restube.com/de/story/> (09.01.21)

¹⁴⁵ Sport - Österreich (Hrsg.): Restube – Schwimmboje für mehr Sicherheit beim Freiwasserschwimmen. <https://www.sport-oesterreich.at/restube-schwimmboje-fuer-mehr-sicherheit-beim-freiwasserschwimmen> (11.01.21)

erlangen kann. Das Restube ist wiederverwendbar, so kann nach dem Auslösen, bei dem Restube die Luft abgelassen werden. Mittels Markierungen auf der Boje kann die Boje selbstständig zusammengefaltet werden und mit einer neuen CO² – Kartusche einsetzbar gemacht werden.

Der damalige Mitgründer Marius Kunkis ist zu diesem Zeitpunkt nicht mehr im Unternehmen vertreten. Christopher Fuhrhop führt als CEO das Unternehmen selbstständig. Die verschiedenen Produkte der RESTUBE GmbH wurde in 25 Ländern über 100.000 - mal verkauft. Als Sicherheitspartner werden Restubes auch bei Wassersportveranstaltungen genutzt.¹⁴⁶ 50 Veranstaltungen und Wassersportschulen betreut das Unternehmen, dabei werden die Restubes verpflichtend eingesetzt. Bis heute haben sich 35 Konsumenten bei dem Unternehmen gemeldet um zu berichten, dass sie sich selbst oder andere in Not gekommenen Personen durch das Restube helfen konnten.¹⁴⁷

Die Tochter des Investors selbst ist eine professionelle Freiwassersportlerin und somit war er auf der Suche nach einem Produkt, welches zu der weiteren Sicherheit seiner Tochter hilft. Die Tochter selbst dient dem Unternehmen RESTUBE als Werbegesicht.¹⁴⁸

Die Struktur des Unternehmens führt Christopher Fuhrhop selbst als CEO an. Weiter ist das Unternehmen in vier große Bereiche gegliedert. Die Bereiche sind Operation, Marketing, Sales Business to Business (B2B) und Vision & Cockpit. Die Abteilung Operation beschäftigt sich komplett mit dem Thema der Produktion und Logistik.¹⁴⁹ Hierbei arbeitet ein Mitarbeiter als Leitung der Abteilung, weiter arbeitet eine Person im Bereich der Produktion, Qualitätssicherung, sowie ein Mitarbeiter im Bereich der Logistik. Diese sind für den Ablauf der Produktion, also der Bestellung der Taschen durch ein externes Unternehmen in Vietnam über den Zusammenbau des Produktes in der hauseigenen Produktion bis hin zur Lieferung, welche teilweise hausintern und teilweise durch ein externes Logistikunternehmen durchgeführt wird, zuständig. Dazu kommt eine Mitarbeiterin, welche für die Zahlungen sowie die Abrechnung der eigenen Produktionsmitarbeiter zuständig ist.

¹⁴⁶ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Wenn eine kleine Idee beginnt, eine Welt zu verändern. <https://www.restube.com/de/story/> (11.01.21).

¹⁴⁷ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Wenn eine kleine Idee beginnt, eine Welt zu verändern. <https://www.restube.com/de/story/> (09.01.21).

¹⁴⁸ Interne Quelle, nicht Veröffentlicht.

¹⁴⁹ Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

Der Bereich Sales B2B ist nochmals in drei Bereiche unterteilt. Der erste Bereich ist die Beratung der Abteilung. Diese wird durch einen externen Mitarbeiter und einer Mitarbeiterin durchgeführt. Der Sales DACH Vertrieb beschäftigt sich mit den B2B Kunden in den Ländern Deutschland, Schweiz und Österreich. Hierbei werden Bestandskunden betreut und Neukunden generiert. Ein Mitarbeiter ist hierbei in Vollzeit für diesen Bereich zuständig.¹⁵⁰ Als letzter Teilbereich, ist der Bereich Sales International zu betrachten. Zwei Mitarbeiter sind dabei für den Aufbau einer Vertriebsstruktur sowie der Generierung von Neukunden oder Distributoren, sowie der Betreuung der Bestandskunden zuständig. Unterteilt wurden die Länder in die Südhalbkugel und die Nordhalbkugel. Wobei jeder der zwei Mitarbeiter eine Halbkugel als sein Aufgabenbereich zugeteilt hat. Die Erweiterung sowie die Betreuung der Kunden und damit die Sicherung und Erweiterung der Einnahmen, sind die Hauptaufgaben der Abteilung Sales.¹⁵¹

Die Abteilung Marketing hat weitere Aufgabenbereiche. Unter die Aufgabenbereiche fallen das Online Sales, der Bereich Social Media, Multipliers, PR & Media, Event und Safety Partner sowie der Marketing Service. Im Online Sales arbeiten zwei Werkstudenten daran, die Homepage, den eigenen Online Shop, sowie den eigenen Amazon Shop zu betreuen und ständig zu verbessern. Zu dem Bereich Social Media gehören die Aufgaben für das Infotelefon und Info Tool der Homepage, sowie die Platzierung der Marke in den sozialen Netzwerken. Eine Mitarbeiterin ist für diese Aufgaben zuständig. Eine weitere externe Mitarbeiterin hat die Aufgaben des PR & Media sowie des Multiplikators.¹⁵² Unter den Multiplikator versteht das Unternehmen die ausgerüsteten Athleten sowie Influencer, welche für das Produkt werben. Der Bereich der PR & Media beinhaltet dabei das Verfassen von Werbetexten, den eigenen Onlineblogs und der Koordination dieser Inhalte. Durch eine Mitarbeiterin werden Messe sowie Events koordiniert. Sie hat die Zuständigkeit, dass Messen oder Events reibungslos ablaufen. Ebenfalls gehört dazu, dass Safety Partnerschaft Events koordiniert werden müssen und gewährleistet ist, dass Produkte bei einem Event der Safety Partner vor Ort sind, falls kein Mitarbeiter direkt bei diesem Event dabei ist. Als letzter Mitarbeiter, ist ein weiterer externen Mitarbeiter aufzuführen. Dieser arbeitet im Bereich des Marketing Services. Grafiken sowie das zusammenschneiden von Videomaterial für z.B. eine Messe ist dabei die Aufgabe des Mitarbeiters.¹⁵³

¹⁵⁰ Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

¹⁵¹ Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

¹⁵² Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

¹⁵³ Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

Die letzte Abteilung ist die Vision & Cockpit. Der CEO Herr Fuhrhop ist hierbei für die Unternehmenskultur und die Führung des Unternehmens zuständig. Großprojekte, wie z.B. die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Intersport wickelt der CEO ebenfalls ab. Eine Mitarbeiterin ist für das Personalmanagement des Unternehmens zuständig. Unter dem Punkt Development, also die Entwicklung der Produkte arbeitet ein Mitarbeiter an der ständigen Verbesserung und der Entwicklung neuer Produkte.¹⁵⁴

Das Unternehmen teilt seine Zielgruppen in drei Bereiche auf. Der Bereich Freizeit und Familie soll dabei den Massenmarkt ansprechen. Hierbei werden kostengünstigere Produkte sowie Produkte, welche perfekt für den Urlaub oder den Besuch am See angeboten. Der zweite Bereich der Zielgruppe ist Sport und Wettkampf. Es werden Produkte, welche für Wassersportarten wie Kitesurfen, Windsurfen oder für aktive Schwimmer angeboten. Als letzten Bereich gibt es den Bereich der Professionellen Einsatz und die Rettung. Es sind Produkte aufgeführt, welche extra für den Einsatz der professionellen Rettung sowie der Drohnenrettung sind.

5.2 Umsatzentwicklung

Das Unternehmen RESTUBE GmbH hat im Jahr 2018 einen Gesamtumsatz von 619 Tausend Euro (TEUR) erwirtschaftet. Im darauffolgenden Jahr 2019 stieg der Umsatz um 195 TEUR auf 814 TEUR an. Trotz des Corona Jahres 2020 stiegen die Umsätze weiter und zum ersten Mal in der Geschichte des Unternehmens wurde der Millionen Umsatz geknackt. Genau waren es 1034 TEUR. Das Ziel für das Jahr 2021 wurde wiederum gesteigert. Ziel ist es den Gewinn mehr als zu verdoppeln. Das Unternehmen hat das Ziel 2394 TEUR an Umsatz zu erwirtschaften.

¹⁵⁴ Vgl. RESTUBE: Organigramm Q4, 2020 (siehe Anhang S. XXVII)

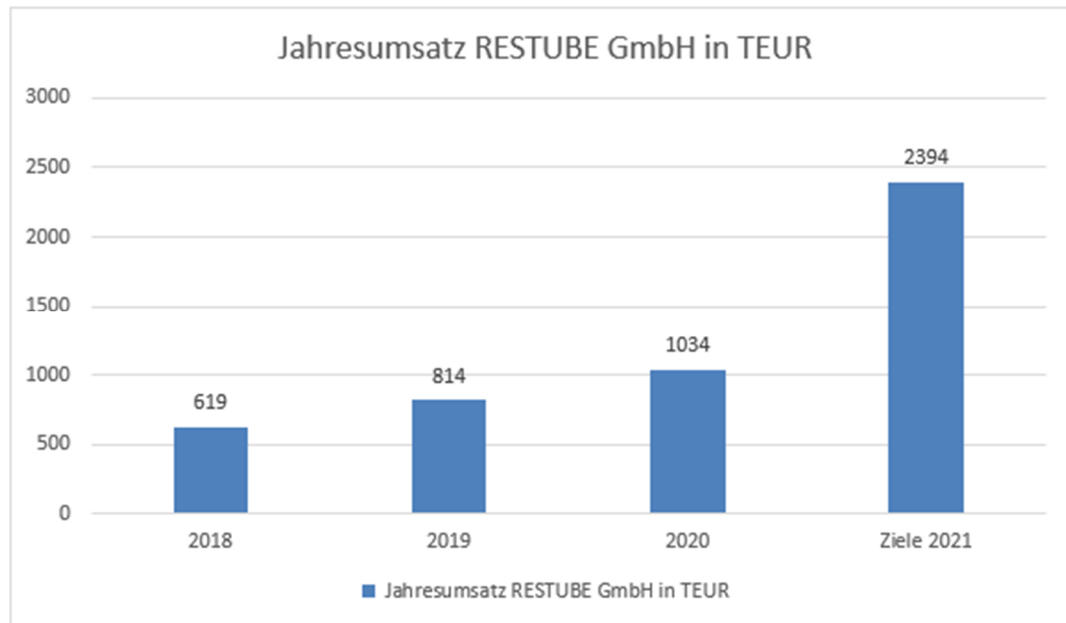


Abbildung 6: Jahresumsatz RESTUBE GmbH, Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang XXXIII

Anhand der Abbildung 7 ist zu erkennen, wie sich der komplette Jahresumsatz auf die verschiedenen Abteilungen aufteilt. Die einzige Abteilung, bei der ein Rückgang des Umsatzes erwünscht ist, ist der Bereich Sonstiges. Jede andere Abteilung strebt die Verbesserung an. Durch das Corona Jahr 2020 und den damit eingehenden Einschränkungen der Gesellschaft, schaffte es das Unternehmen in diesem Jahr nicht in jedem Bereich seine Umsätze zu steigern. Dies ist im Bereich Sales Direct deutlich zu erkennen, aber auch in der Abteilung Sales International ist der Umsatz im Jahr 2020 nicht so hoch, wie im Jahr zuvor. Dies lässt sich nicht nur auf die Corona Pandemie zurückführen, sondern auch auf langzeitige Ausfälle der Mitarbeiter. Daher konnte das Pensum des Vorjahres nicht getoppt werden konnte. Fast jede Abteilung hat das Ziel, im Jahr 2021 den Umsatz des Vorjahres fast zu verdoppeln.

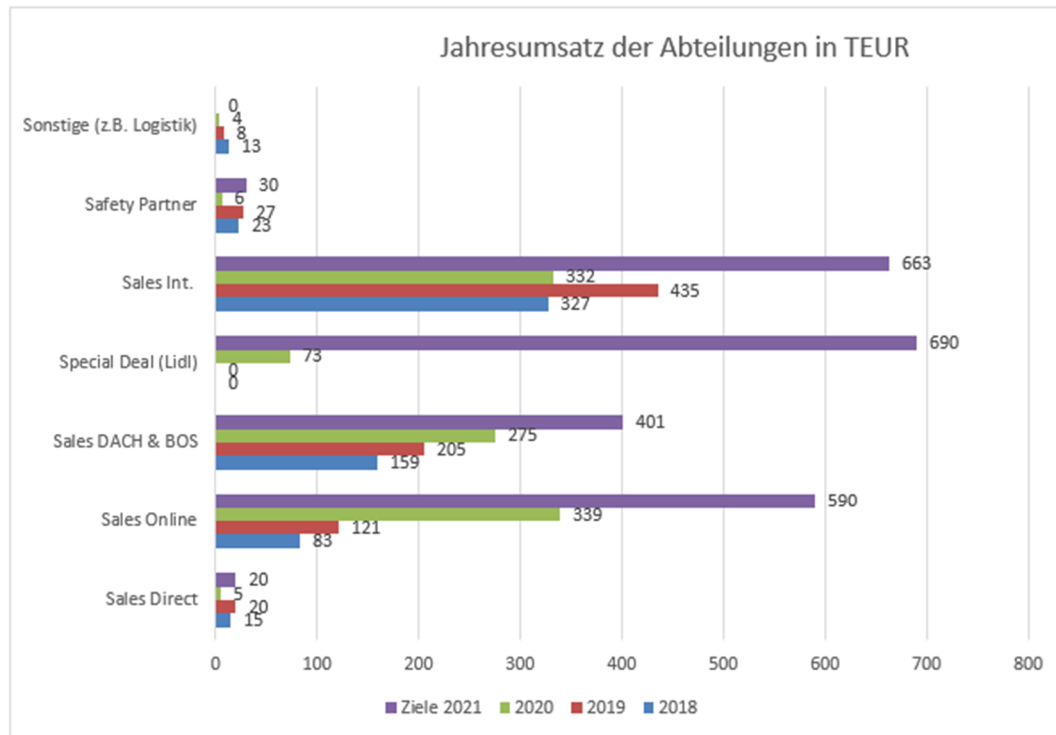


Abbildung 7: Jahresumsatz der Abteilungen, Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang XXXIII

5.3 Analyse RESTUBE GmbH

Das Unternehmen RESTUBE GmbH und ihre Produkte fallen in keinen direkt vorhandenen Markt, da sie weder zur Kategorie der Schwimmhilfe, wie Luftmatratze fallen, noch in die Kategorie der persönlichen Schutzausrüstung, wie der Schwimmweste oder der Schwimmflügel. Der Markt muss also selbst erarbeitet werden. Dies ist wie bereits oben beschrieben ein langer Weg.

Da es den Markt zu diesem Zeitpunkt nicht gibt ist ein market – based – view nicht von Vorteil. Deshalb ist eine Betrachtung aus dem resourced – based – view von Vorteil. Das Unternehmen ist eine Innovation und es gibt dementsprechend keine Konkurrenz. Daher kann RESTUBE GmbH, bis es einen Mitstreiter um den Markt gibt, sich durch die richtige Nutzung der Ressourcen einen Vorteil erarbeiten.

Um ein Markenimage aufzubauen muss die Markenidentität als Grundsäule gelegt werden, um diese den Konsumenten als Markenimage zu vermitteln. Schon Kapferer sagte

einst: „um akzeptiert zu werden, muss die Marke zunächst konzipiert sein.“¹⁵⁵ Aus diesem Grund wird sich nun mit den grundlegenden Fakten der Markenidentität des Unternehmens RESTUBE GmbH befasst.

Die Praxis sieht die Corporate Identity und die Markenidentität als Synonym.¹⁵⁶ Wobei die CI eines Unternehmens sinnbildlich die Strategie eines Unternehmens darstellt, die Markenidentität hingegen ist eine gedankliche Darstellung des Unternehmens.¹⁵⁷ Aus diesem Grund und der nahen Verwendung in der Praxis, wird im Praxisbezug sowohl die Markenidentität, sowie die CI des Unternehmens RESTUBE GmbH erörtert.

In der CI ist das Unternehmensleitbild also die Vision, Mission und die Werte des Unternehmens verankert. Das Unternehmen RESTUBE GmbH hat ebenfalls eine CI (siehe Anhang). In dieser CI ist die Vision Restube wird der „Schutzhelm“ im Wasser, klar geäußert.¹⁵⁸ Die Mission des Unternehmens wurde in vier Bereiche unterteilt. Den Markt will das Unternehmen, mit einem besten Produkt zur Marktpassung einnehmen. Der Kunde soll wie im Slogan des Unternehmens verankert, an Sicherheit und Freiheit durch die Marke erlangen. Der Bereich der Finanzen zielt auf eine ausreichende Liquidität des Unternehmens hin um kreativen Spielraum zu generieren und die Interessen der Gesellschafter zu berücksichtigen.¹⁵⁹ Die Werte des Unternehmens sind in der CI des Unternehmens ebenfalls unter der Strategie gegliedert. Dabei soll das Vertrauen das Fundament des Unternehmens sein und die Authentizität der Herzschlag. Als letzter Wert steht für die Mitarbeiter Spaß haben, Gas geben und Dinge zu Ende bringen an.¹⁶⁰ Wobei das „Gas geben“ eine Grundvoraussetzung sein sollte. Die Werte des Unternehmens sollten dafür stehen, woran das Unternehmen glaubt und nicht welche Eigenschaften ein Mitarbeiter an den Tag legen sollte.

Die Werte, die Mission und die Vision des Unternehmens müssen den Interessenten nähergebracht werden. So könnte das Unternehmen diese auf die eigene Webseite integrieren. Man könnte dies über ein Imagefilm zu Beginn der Seite publizieren. Weiter könnten diese elementar wichtigen Details zur Bildung einer Marke, im Bereich der Story

¹⁵⁵ Kapferer, Jean – Noel/Zetsche, Wolf: Die Marke – Kapital des Unternehmens, 1. Aufl., Landsberg am Lech 1992, S. 45

¹⁵⁶ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.): Corporate Identity – Einordnung und Definition. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/corporate-identity/> (28.01.2021)

¹⁵⁷ Vgl. CONSULTING de (Hrsg.): Marketing: So wichtig ist die Corporate Identity. <https://www.consulting.de/wissen-beitraege/marketing-so-wichtig-ist-die-corporate-identity/> (28.01.2021).

¹⁵⁸ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVII

¹⁵⁹ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVII

¹⁶⁰ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVII

auf der Webseite kommunizieren. Ebenfalls sollten diese Details mehr Teil der Kommunikation sein. Gerade in einem Markt der noch nicht vorhanden ist, sollte die Markenidentität sofort spürbar sein, um den Markt mit seinen Werten direkt zu bilden. Die Emotionen, welche das Unternehmen vermittelt, sollten nicht nur die Emotionen sein um Kunden für sich zu gewinnen, sondern sollten zum Aufbau und Stärkung der Markenidentität führen. Die Markenvision, also der Schutzhelm im und am Wasser, könnte zum Beispiel ein Teil der Produktverpackung werden. Oder man könnte diesen Punkt auf Produktaufsteller drucken.

Unter dem Punkt Kommunikationskern, stellt das Unternehmen den Slogan „RESTUBE – Mehr Freiheit & Sicherheit im Wasser“¹⁶¹ dar. Wobei das Gewicht der Aussage auf der Freiheit stehen soll. Die Kommunikation sollte nicht einfach nur auf günstig abgeleitet werden, sondern sie wollen mit dem Produkt den Sinn und Wert bewerben. Dies kann durch die Attribute „Coolness“ und „Professionell“ erreicht werden.¹⁶² Die Kommunikation des Unternehmens sollte ebenfalls nicht auf dem rein technischen Hintergrund der Produkte liegen. Das Produkt soll über die Emotion und nicht nur über die Technik kommuniziert werden. Um diese Emotion an Konsumenten weiter zu tragen, nutzt das Unternehmen wahre Geschichten von Szenarien, welche durch Nutzer an das Unternehmen weitergeleitet werden. Dies spiegelt sich auch im Online Shop des Unternehmens wider. Jedes Produkt wird dabei mit einer Story durch eine Person oder einen professionellen Sportler emotional an die Konsumenten getragen. Weiter wollen sie nur positive Botschaften wählen, negative Botschaften wie das Ertrinken benutzt das Unternehmen nicht in ihrer Kommunikation. Dies hat aber auch rechtliche Gründe, da das Restube nicht offiziell als Rettungsboje betitelt werden darf, da der Auftrieb der Bojen nicht ausreicht, um als Rettungsweste zu gelten.¹⁶³

In der CI des Unternehmens wird dargestellt, wie ein Mitarbeiter sich bei einer Ausstellung zu verhalten hat. Dabei wird klar geäußert, wie die Boje in die Kamera gehalten werden soll, mit dem Logo zur Kamera und immer mit einer farbigen Tasche.¹⁶⁴ Zusätzlich wird beschrieben, dass vor laufenden Kameras oder bei der Vorführung der Produkte immer mindestens einmal das Produkt ausgelöst werden soll. Zum einen um den

¹⁶¹ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVIII

¹⁶² Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVIII

¹⁶³ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XXI

¹⁶⁴ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XXIII

Zuschauern zu zeigen, wie das Produkt offen aussieht und zum anderen um darzustellen wie der Vorgang der Auslösung bis zum voll aufgeblasenen Zustand abläuft.¹⁶⁵

Ebenfalls werden das Brand Image sowie der Vergleich zu dem Zugriff auf den Massenmarkt erläutert. So wird aufgezeigt, dass ab dem Jahr 2012 die Markenbildung „Coolness“ als Trend verwendet wird. Seit dem Jahr 2014 befasst sich das Unternehmen mit dem Bereich der professionellen Rettung und der Ausrüstung der professionellen Retter mit Restube.¹⁶⁶ Seit dem Jahr 2019 wird das Restube auch auf dem Massenmarkt angeboten und vertrieben. Um einen guten Start und einen starken Partner an der Seite zu haben, kooperiert das Unternehmen mit der Lidl GmbH & Co. KG. In diesem Zusammenhang mit der Zusammenarbeit hätte das Unternehmen in ihrem eigenen Restube Blog einen Beitrag zu diesem Thema verfassen können um mehr Reichweite zu generieren.

Um die Umsätze im Unternehmen durch den indirekten Vertrieb weiter zu steigern, sollte das Unternehmen eine Möglichkeit finden, das Personal der Einzelhändler immer wieder zu schulen. Dies könnte in Form einer Webseite sein, in der sich die Händler einloggen können und Schulungen abschließen können. Somit können sich die Mitarbeiter mit dem Produkt vertraut machen und haben keine Hemmnisse potentielle Kunden auf das Produkt aufmerksam zu machen, da sie technische Hintergründe des Produktes haben und ihnen die Vorteile des Produktes näher legen können. Während seines Praktikums, hat der Verfasser diesen Punkt feststellen können, da einige Einzelhändler ständig die Produkte verkauften, andere wiederum haben nur sehr wenig Produkte verkaufen können.

Kooperationen wie mit der Marke Lidl sollten genutzt werden, um an Reichweite zu gewinnen. Weitere Händler dieser Art könnten im Ausland gesucht werden um solche Kooperationen in anderen Ländern zu forcieren. Durch solch eine Kooperation in einem Supermarkt, erhalten viele Menschen ersten Kontakt zu diesem Produkt. Auch wenn das Produkt dann nicht sofort gekauft wird. Spätestens wenn es in Richtung des nächsten Urlaubes geht, wird das Interesse steigen. Eine Kooperation könnten bei Interessenten auch als Türöffner fungieren. So könnte wie im Beispiel mit der Restube beach (Abgespeckte Variante) das erste Produkt eines Konsumenten sein. Dies Nutzt er für den Badeurlaub oder für die Kinder, um diese unbesorgt am Strand oder im Wasser spielen lassen zu können. Im höheren Alter der Kinder kommt eventuell ein Stand – Up – Paddle hinzu oder eines der Elternteile betreibt eine Wassersportart. Nun können durch den

¹⁶⁵ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XXIII

¹⁶⁶ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVII

Türöffner, diese Kunden auf die Webseite oder einen Einzelhändler gelangen um weitere Produkte erwerben zu können.

RESTUBE sieht sich selbst als eine Produktfirma an, welches sie ebenfalls in de CI darstellen und erläutern. Unter diesen Gesichtspunkten wird verdeutlicht, welchen Nutzen die Händler durch eine Zusammenarbeit mit RESTUBE erhalten. Jedoch wird verdeutlicht, dass das Restube nur ein Zusatzumsatz ist, da es wie bereits beschrieben nicht die persönliche Schutzausrüstung ersetzt.¹⁶⁷ Durch die Zusammenarbeit mit RESTUBE, sollen Wassersportveranstalter oder Wassersportschulen ihren technischen neusten Stand darstellen und für die Sicherheit ihrer Sportler oder Schüler eine weitere Schutzmaßnahme zur Verfügung stellen. Distributoren werden durch das Thema „Innovation“ und dem dahingehenden Potential an Umsatz angesprochen.¹⁶⁸ Der Mehrwert für die Endverbraucher wird dabei auch berücksichtigt. Es wird zusätzlich dargestellt welchen weiteren Nutzen das Restube außer den Auftrieb hat.

Die letzten Punkte der CI des Unternehmen RESTUBE stellen das Vorgehen sowie das Auftreten der Mitarbeiter dar. Dabei geht es nicht darum, so schnell wie möglich so viele Produkte wie möglich zu verkaufen, sondern durch das Produkt Restube soll den Konsumenten ein Mehrwert geliefert werden.¹⁶⁹ Dabei soll das Vorgehen der Mitarbeiter kurz und prägnant sein. Die Interessenten sollen nicht mit Daten überhäuft werden. Ganz im Sinne der Pull - Strategie, soll der Interessent sich selbst weiter informieren. Nur ein erster Kontakt soll geknüpft sein.

Ganz im Sinne des Wassersports, wird auch im Unternehmen selbst sofort das Duzen angeboten. Dies ist in der Wassersportwelt weit verbreitet. Jedoch sollte das nicht einfach überall übernommen werden, erst durch das Erfragen soll dies gewährleistet werden.¹⁷⁰ Durch das Duzen soll wiederum eine emotionalere und persönlichere Ebene mit dem Interessenten entstehen. Außerdem wird darauf eingegangen, dass im Unternehmen kurze und deutliche Sätze gesprochen werden sollen. Auch auf die Gestik und Mimik sollte immer geachtet werden, selbst am Telefon.

Als Kritikpunkt kann bezeichnet werden, dass das Logo der Restube GmbH nicht in der Corporate Identity aufgezeigt wird. Hier sollte das Logo noch beschrieben werden und genau erklärt werden, weshalb das Logo diese Form hat und warum diese Farben

¹⁶⁷ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XIX

¹⁶⁸ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XIX

¹⁶⁹ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XXIV

¹⁷⁰ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XXIV

gewählt wurden. Hinzu kommt noch, dass nicht erklärt wird, aus welchen Wörtern der Unternehmensname zusammengestellt wurde. Zur Folge hätte dies, dass ein Mitarbeiter den Unternehmensnamen einem Interessenten nicht erklären kann.

Um die klare Struktur in der CI des Unternehmens weiter zu führen, sollte das Organigramm überarbeitet werden. Das Organigramm sollte für neue Mitarbeiter oder Lieferanten eine aufschlussreiche Darstellung des Unternehmens aufzeigen. Dies ist zum derzeitigen Stand nicht gut strukturiert. Wie im Anhang XXVII zu sehen, ist das derzeitige Organigramm ein Chaos. Es wird aufgezeigt wer welche Tätigkeiten einnimmt, aber es ist schwer davon abzuleiten, wie die Hierarchie im Unternehmen aussieht. So kann nicht klar eingesehen werden welche Vorgesetzten, als Ansprechpartner, im Falle einer Beschwerde kontaktiert werden kann. Hier sollte das Unternehmen ansetzen um die klare Struktur bei zu behalten. Ebenfalls sollte für die jeweiligen Bereiche, Aufgabenbereiche dokumentiert werden. So kann im Falle eines Ausscheidens eines Mitarbeiters oder durch das längere krankheitsbedingte Fehlen eines Mitarbeiters, eine neue Person sich schnell einen Überblick der Aufgaben des fehlenden Mitarbeiters beschaffen und dort weiter machen, woran dieser als letztes gearbeitet hat.

Als nächstes wird in dieser Arbeit das Unternehmen RESTUBE GmbH nach der Markenidentität nach Meffert betrachtet.

Da die endgültige Fertigstellung des Produktes Restube in Deutschland stattfindet, sollte überprüft werden lassen, ob das Produkt das Siegel „Made in Germany“ verwenden darf. Durch das Siegel könnte das Unternehmen seine Markenherkunft weiter stärken und festigen. Gerade in dieser Zeit wird es immer wichtiger, Regionale oder zumindest Landesinterne Unternehmen zu unterstützen. International gesehen hat das Siegel „Made in Germany“ immer noch einen hohen Stellenwert und steht dabei für gute Qualität und gute Verarbeitung. Diese Stärke der Markenherkunft kann dabei helfen, die Anerkennung und die Stärkung des Vertriebes im Ausland zu fördern.

Die Markenkompetenzen werden im Unternehmen stetig eingesetzt. Dies sieht man auch an der Entwicklung der Produkte, welche sich stetig weiterentwickeln. Dabei sollte man nicht auf die Entwicklung des Produktes achten, sondern auf die Fähigkeiten dahinter. Die Mitarbeiter in der Entwicklung arbeiten ständig an der Verbesserung der Nachhaltigkeit der Produkte. Die Nachhaltigkeit ist dem Unternehmen sehr wichtig. Aber nicht nur in der Forschung sind die Mitarbeiter ein starker Rückhalt des Unternehmens. Auch im Bereich der Produktion werden ständig an der Verbesserung der Produktionslinie vorgenommen. Kostensenkung ist dabei natürlich auch ein wichtiger Aspekt, welcher durch die Produktionsmitarbeiter stetig verbessert wird. Der Bereich Sales hält sich zudem durch Online – Seminare stetig auf dem Neusten und entwickelt sich dabei weiter. Der Ausbau des Netzwerkes mit den anderen Seminarteilnehmern, sowie der weltweite

Ausbau des Netzwerkes wird stetig vorangetrieben. So vernetzen sich die Mitarbeiter überwiegend über die Social – Media – Plattform LinkedIn. Durch das gezielte Suchen über diese Plattform werden neue Distributoren sowie Partnerschaften mit Wassersportverbänden angestrebt und umgesetzt.

Die Art der Markenleistung ist wie in dem Bereich der CI bereits besprochen, klar definiert. So wird im Unternehmen nicht der technische Hintergrund beworben, sondern das Unternehmen möchte mit Emotionen die Markenidentität prägen. Dabei sollen keine negativen Emotionen an die Interessenten weitergeleitet werden, viel mehr möchte das Unternehmen die positiven Aspekte spiegeln. Der Kundennutzen wird immer wieder klar verdeutlicht. Das Restube soll und kann nicht die persönliche Schutzausrüstung im Wasser ersetzen. Jedoch schenkt es seinen Konsumenten mehr Freiheit und Sicherheit im und am Wasser, da der Konsument einen Aspekt der Sicherheit im Hinterkopf hat. Dies verdeutlicht das Unternehmen mit Testimonials in ihrem Online – Shop. „Seit Jahren bin ich begeisterter Kitesurfer. Als Profisportler möchte ich mich vor allem frei fühlen, wenn ich alleine weit draußen auf dem Meer unterwegs bin. Restube ist mein „peace of mind“.“¹⁷¹

Mit der Vision, dass Restube der Schutzhelm im Wasser werden soll, hat das Unternehmen sich ein langfristiges Ziel gesetzt.¹⁷² Dieses Ziel wird über mehrere Jahre aufgebaut, da wie im Beispiel des Fahrrad Schutzhelmes, dieser auch einen längeren Zeitraum benötigt hat um sich zu etablieren. Die Emotion, die Sicherheit im und am Wasser zu vermitteln, spiegelt sich ebenfalls in der Vision des Unternehmens.

Markenwerte werden vom Unternehmen gelebt. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Produkt, sowie der Mentalität des Unternehmens. Die Glaubwürdigkeit der Mitarbeiter kann dabei nicht abgesprochen werden, sofern man diese kennen gelernt hat. Das Vertrauen innerhalb des Unternehmens ist sehr groß. Relevante Themen werden in den Abteilungen offen diskutiert und gemeinsam nach besseren Lösungen gesucht oder an letzte Feinheit, gemeinsam gearbeitet. Dies spiegelt auch die Transparenz wider. Jeder kann jeden unterstützen und es wird offen mit Themen umgegangen und diskutiert. Dieses Verhalten spiegelt sich auch in der Führungsetage. Bei Ideen oder Verbesserungen hat die Führung immer ein offenes Ohr und kann sachlich darlegen, ob diese Idee vertieft werden kann oder ob es derzeit oder allgemein nicht im Sinne des Unternehmens ist.

¹⁷¹ Norman, Emmanuel: Restube sports. <https://www.restube.com/de/fuer-dich/sport-und-wettkampf/> (05.01.21).

¹⁷² Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Interne Information. Vgl. Anhang S. XVII

Der Kommunikationsstil ist ein persönlicher Stil. In den Blogbeiträgen ist zum Beispiel zu sehen, dass die Leser stets persönlich angesprochen werden.¹⁷³ Die Kommunikation wird stets positiv vermittelt, um die negativen Aspekte des Ertrinkens, welche nicht durch das Unternehmen erwünscht ist, nicht zu verwenden. Ebenfalls geht das Unternehmen spezifisch auf die Zielgruppe ein. Zu jeder Zielgruppe und den damit spezifischen Produkten, werden die Interessenten mit einem emotional ansprechenden Testimonial untermauert.¹⁷⁴ Das Thema Freiheit und Sicherheit ist hierbei ebenfalls zu erkennen.

Schaut man sich die externe Innovationskommunikation an, so müsste das Unternehmen bei der frühen Mehrheit sein. Dies bedeutet, das Unternehmen tritt in den Massenmarkt ein. Hierbei ist mit dem Kooperationspartner Lidl eine gute Wahl getroffen worden, da man durch das Unternehmen an Reichweite gewinnt und der Massenmarkt das Produkt kennen lernt. Jedoch erhält man hierbei kaum Rückmeldungen vom Massenmarkt. Mit der weiteren Verbreitung in diesem Jahr, wieder durch das Unternehmen Lidl, kann dieser Punkt weiter gesteigert werden. Jedoch sollte, wie bereits oben beschrieben, von RESTUBE direkt auch eine Werbekampagne mit Lidl gestartet werden, um die Bekanntheit zu steigern.

Die interne Innovationskommunikation kann dabei helfen, bei Weiterentwicklung der Produkte oder bei einer Produkterneuerung, diese in den Markt zu führen. So können Händler frühzeitig über das neue Produkt oder das neue Produktportfolio informiert werden und die Mitarbeiter haben dazu einen ständig aktuellen Stand. Somit fällt den Mitarbeitern die Kommunikation mit den Händlern und Distributoren einfacher und es ist ein reibungsloser Eintritt des Produktes garantiert.

¹⁷³ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Restube beach. <https://www.restube.com/de/restube-beach-produkteigenschaften-und-vergleich/> (16.01.21).

¹⁷⁴ Vgl. RESTUBE GmbH (Hrsg.): Restube basic. <https://www.restube.com/de/fuer-dich/schwimmen/> (16.01.21).

6 Erfolgsfaktoren & Handlungsempfehlung

Ziel dieser Arbeit ist es, Innovationen bei ihren Herausforderungen in der internen sowie externen Innovationskommunikation zu unterstützen und wie man diese Innovation dann zu einer Marke aufbauen kann.

Im hart umkämpften Markt der Sportartikelbranche sollte ein Unternehmen sich von anderen Unternehmen abgrenzen und individualisieren. Aus diesem Grund sollte eine klare und starke Markenidentität das Unternehmen stützen.

Barney sagte einst schon, dass eine Marke wie eine Person zu betrachten ist.¹⁷⁵ Da das Markenimage nur über die Markenidentität aufgebaut werden kann, ist die Markenidentität von höchster Bedeutung für ein Unternehmen. Die Markenidentität nach Meffert wurde gewählt, da diese nicht nur die Inside – out – Perspektive aufweist, sondern ebenfalls die Outside – in – Perspektive hinzufügt.¹⁷⁶ So kann die Kommunikation auf die Zielgruppen abgestimmt werden, um diese gezielter ansprechen zu können.

Die Markenidentität sollte strukturiert und klar sein, da sonst die Mitarbeiter, welche diese Werte leben und nach außen tragen sollen, verwirrt werden könnten. Erst durch das verinnerlichen und damit auch das Leben der Markenidentität können die Mitarbeiter diese Werte vermitteln. Jedoch wird durch die Markenidentität, das Markenimage nicht über Nacht entstehen. Hierbei ist es wichtig Geduld zu haben. Denn das bilden eines Markenimage dauert seine Jahre. Beachtet werden sollte, dass durch Kooperationen oder durch das Fehlverhalten eines Unternehmens ein Markenimage sehr schnell zerstört werden kann. Es ist sehr wichtig sich mit den Kooperationspartnern beschäftigen, denn die Werte der Unternehmen sollte übereinstimmen, da sonst sehr schnell ein Imageschaden entstehen kann.

Das Markenimage wird durch die Markenbekanntheit gestützt. Deshalb sollte man hierbei unterscheiden, ob eine Innovation erst einen Markt aufbauen muss oder ob bereits ein Markt vorhanden ist. Muss ein Markt erst einmal aufgebaut werden, so dauert dies eine längere Zeit. Ist ein Markt vorhanden, so sollte die Kommunikation persönlich sein und die Emotionen der Zielgruppe ansprechen, wobei die CI des Unternehmens berücksichtigt werden sollte. Durch die CI des Unternehmens und der damit eingehenden

¹⁷⁵ Vgl. Barney, 1991, S. 99 – 120

¹⁷⁶ Meffert et al., 2005, S. 51

Markenidentität, können Interessenten mit derselben Lebenseinstellung an das Unternehmen gebunden werden.

Um eine Innovation zu generieren, sollte ein Unternehmen die involvierten Mitarbeiter ständig auf dem aktuellen Stand halten. Dieser Stand sollte über mehrere Kommunikationswege ablaufen. Weiter ist es wichtig, die Mitarbeiter und die verschiedenen betroffenen Abteilungen harmonisch miteinander arbeiten zu lassen. Dies führt zu einem reibungsloseren Verlauf der Innovation. Die verschiedenen Abteilungen sollten ihre Erkenntnisse verständlich formulieren, sodass andere Abteilungen verstehen können, an welchem Punkt diese Abteilung arbeitet und wie die Vorgehensweise ist. Im Bereich der externen Innovationskommunikation sollten zu den jeweilig passenden Adoptionsgruppen der passende Kommunikationskanal gewählt werden. Hierbei können Fachmessen zu Beginn eine gute Wahl sein, um die Innovatoren und die frühe Mehrheit anzusprechen. Später sollte man den Massenmarkt mit einem Medialen Kommunikationskanal ansprechen.

Die Absatzmittler bieten einem Unternehmen eine Möglichkeit, in den Markt einzutreten oder einen Produktspezifisch nahem Markt zu erschließen. Ob dies über größere Supermarktketten oder über kleinere spezifische Einzelhändler geschieht ist dabei nicht der ausschlaggebende Punkt. Im besten Fall kooperiert mit beiden Arten der Absatzmittler, um einerseits den Produktspezifischen Markt und andererseits den Massenmarkt mit den Produkten zu versorgen. Über die Supermarktketten erhält das Unternehmen an Reichweite und potentielle Kunden hatten erstmals einen touchpoint mit dem Produkt.

Weiter kann dies als Türöffner für das Unternehmen stehen. Weitere Produkte können verkauft werden, wenn die Käufer mit den Produkten zufrieden sind. Der Einzelhändler, welcher bestenfalls in die Kategorie des Produktes gehört, kann den Kunden diese Produkte verkaufen. Jedoch sollte das Personal der Händler auf das Produkt geschult sein. Ein Kunde, der sich in der Kategorie des Produktes auskennt, möchte meistens detailreichere Informationen über ein Produkt erhalten. Ist der Verkäufer nicht richtig geschult, kann dieser das Produkt dem Kunden nicht erläutern und damit auch nicht die Emotion oder das technische Wissen über das Produkt vermitteln. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Werte des Kooperationspartners mit den eigenen Unternehmenswerten übereinstimmen um keine Verzerrung der eigenen Markenidentität zu erhalten. Dies könnte dann zu einem Imageschaden führen, welcher im Gegensatz zum Aufbau eines Images sehr schnell von statten gehen kann.

Das Unternehmen sollte sich auf das Omni – Channel – Marketing konzentrieren. Kunden können beliebig zwischen Online und Offline Kanälen variieren. Die Möglichkeit verbessert und erhöht die Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen und den

Verbrauchern.¹⁷⁷ Mehr Kontaktpunkte bedeutet ebenfalls, dass die Verbraucher das Produkt immer wieder in ihr Gedächtnis rufen. Falls zum ersten Zeitpunkt noch keine Kaufentscheidung getroffen wurde, so kann zu einem späteren Zeitpunkt die Notwendigkeit oder das Bedürfnis nach dem Produkt entstehen. Steht das Unternehmen immer wieder in Kontakt mit diesen Interessenten, so erinnern sich diese an das Unternehmen und an das Produkt. Wurde das Käuferlebnis richtig ausgewertet und die Kommunikation personalisiert erhöht sich stark die Möglichkeit, dass der Kunde bei demjenigen Unternehmen das Produkt erwirbt.

¹⁷⁷ Vgl. Verhoef/Kannan/Inmann, 2015, S. 175

Literaturverzeichnis

- Barney, Jay: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 1991, Vol. 17
https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf (08.12.2020).
- Bauer, Anatoli: Was heisst „Innovativ“ – Bedeutung, Definition & Beispiele einfach erklärt. <https://interkulturelle-bildungslandschaften.de/was-heisst-innovativ-bedeutung-definition-beispiele-einfach-erklart/> (10.12.2020).
- Baumgarth, Carsten: Markenpolitik: Markenwirkung, Markenführung, Markenforschung. Begriff der Marke. 2 Auflage. Wiesbaden 2004.
- Beck, Norbert/ Rygl, David: Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. Journal of Retailing and Consumer Services 2015, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Berekoven, Ludwig: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978 (17.12.2020).
- Bitkom (Hrsg.): Trends im Outputmanagement. Unter Mitarbeit von Frank Früh. Whitepaper. <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/160930-Trends-Im-Output-management.pdf>. (17.12.2020).
- Böckenholt, Ingo/ Mehn, Audrey/ Westermann, Arne: Konzepte und Strategien für Omnichannel – Exzellenz. Innovatives Retail – Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, 1. Aufl., Wiesbaden 2018.
- BR Wissen (Hrsg.): Wie aus einem Warenzeichen ein Qualitätssiegel wurde. <https://www.br.de/wissen/made-in-germany-100.html> (14.11.2020).
- Brockhoff, Laus: Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle, 5. Aufl., München 1999.
- Bruhn, Manfred: Was ist Marke?. Aktualisierung der Definition der Marke, Basel 2002.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Gemeinsam stärker: Kooperation. <https://www.institut-gruendungsoffensive.de/media/links/kooperation.pdf> (25.12.2020).

Burmann, Christoph: Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagement. Grundkonzept des identitätsbasierten Markenmanagement, in: Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, 2003, S.3, https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/lim/LiM-AP-01-Identitaetsbasiertes-Markenmanagement.pdf (28.11.2020).

Burmann, Christoph: Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenwertes, Wiesbaden 2002.

CONSULTING de (Hrsg.): Marketing: So wichtig ist die Corporate Identity. <https://www.consulting.de/wissen-beitraege/marketing-so-wichtig-ist-die-corporate-identity/> (28.01.2021).

Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.): Corporate Identity – Einordnung und Definition. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/corporate-identity/> (28.01.2020).

Digital – Sales (Hrsg.): Absatzmittler. <https://www.digital-sales.de/absatzmittler/> (19.12.2021).

Domizlaff, Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. in: Marketing-Journal, Ges. für Angewandtes Marketing, 7. Aufl., Hamburg 2005.

Domizlaff, Hans: Die Gewinnung öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 2. Aufl., Hamburg 1951.

Dörner, Nadine/ Gurtner, Sebastian/ Schefzyk, Michael: Overcoming resistance to innovations. An approach for the use of communication tools within the innovation process, in: International Journal of Technology Marketing, Vol. 4, 2009.

Dowideit, Martin: Die EU und „Made in Germany“. Geprüft und für deutsch befunden, in Handelsblatt vom 15.04.2014, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/die-eu-und-made-in-germany-geprueft-und-fuer-deutsch-befunden/9766484.html?ticket=ST-4927360-SES9RkJ3TN63jqAUfg4j-ap3> (19.11.2020).

Ebert, Marius (2018): Diffusionsmodell nach Rogers. <https://www.youtube.com/watch?v=X2TSAUK15rE> (18.12.2020).

Esch, Franz – Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005.

Esch, Franz – Rudolf/ Aaker, Jennifer L./ Langner, Tobias (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005.

- Esch, Franz – Rudolf/ Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias/ Redler, Jörn (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 4. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Esch, Franz – Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. Fundament der Markenführung: Marken in den Köpfen der Konsumenten positionieren. 9 Aufl., München 2018.
- Fleig, Jürgen: Multi – Channel – Marketing. <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-multi-channel-marketing-und-omni-channel-management/> (21.12.2020).
- Godin, Seth: define: Brand, <https://seths.blog/2009/12/define-brand/> (26.01.2020).
- Gründerszene (Hrsg.): Outsourcing. <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/lexikon/begriffe/outsourcing/> (13.11.2020).
- Hatch, Mary Jo/ Schultz, Majken: Taking brand initiative, in: Esch, Franz – Rudolf/ Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias/ Redler, Jörn (Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden 2019.
- Heinemann, Gerrit: Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Hofbauer, Günter/ Körner, René/ Nikolaus, Uwe/ Poost, Andreas: Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen, 1. Aufl., Stuttgart 2009.
- Kotler, Philip/ Armstrong, Gray/ Wong, Veronica/ Saunders, John: Grundlagen des Marketing. 5. Aufl., München 2011.
- Made in Germany (Hrsg.): Voraussetzungen für Made in Germany. <https://www.german-ma.de/voraussetzung-fuer-made-in-germany/> (19.11.2020).
- Majaro, Simon: Erfolgsfaktor Kreativität. Ertragssteigerung durch Ideen – Management, London 1993.
- Marken Gesetz: Marken und geschäftliche Bezeichnungen, Vorrang und Zeitrang. Als Marke schutzfähiges Zeichen, 2018, §1 Abschnitt 1 <https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/MarkenG.pdf> (28.11.2020)
- MarkenGesetz: Marken und geschäftliche Bezeichnungen, Vorrang und Zeitrang. Als Marke schutzfähiges Zeichen, 2018, §3 Abschnitt 1 <https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/MarkenG.pdf> (28.11.2020).

Meffert, Heribert/ Burmann, Christopher/ Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl., Wiesbaden 2015.

Mellerowicz, Konrad: Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München 1963.

microtech (Hrsg.): Outsourcing. <https://www.microtech.de/erp-wiki/was-ist-outsourcing/> (12.11.2020).

Müller – Prothmann, Tobias/ Dörr, Nora: Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, 4. Aufl., München 2020.

Noack, Karsten: Diffusionstheorie (Verbreitung von Neuerungen). <https://www.karsten-noack.de/diffusionstheorie-verbreitung-von-neuerungen/> (18.12.2020).

Norman, Emmanuel: Restube sports. <https://www.restube.com/de/fuer-dich/sport-und-wettkampf/> (05.01.21).

Pawlik, V: Umfrage in Deutschland zum lohnenswerten Kauf von Markenartikeln 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170867/umfrage/kauf-von-markenartikel-lohnenswert/> (27.01.2021).

Pawlik, V: Umfrage in Deutschland zur Markentreue bei Zufriedenheit bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172163/umfrage/einstellung-markentreue-bei-zufriedenheit/> (27.01.2021).

Pohlmann, Carsten: Distributionspolitik – Der Weg ist das Ziel. <https://bwl-wissen.net/definition/distributionspolitik> (19.12.2020).

Porter, Michael Eugene: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt 1999.

RESTUBE GmbH (Hrsg.): Restube basic. <https://www.restube.com/de/fuer-dich/schwimmen/> (16.01.21).

RESTUBE GmbH (Hrsg.): Restube beach. <https://www.restube.com/de/restube-beach-produkteigenschaften-und-vergleich/> (16.01.21).

RESTUBE GmbH (Hrsg.): Wenn eine kleine Idee beginnt, eine Welt zu verändern. <https://www.restube.com/de/story/> (11.01.21).

Schnurpfeil, Katharina: Outsourcing – diese Vorteile und Nachteile gibt es zu beachten. <https://www.marktundmittelstand.de/einkauf/outsourcing-im-mittelstand/outsourcing-diese-vorteile-und-nachteile-gilt-es-zu-beachten-1287901/> (16.11.2020).

Seiringer, Klaus: Analyse der Sportartikelindustrie. Begriffsdefinition, Unternehmensanalyse und der Sportartikelmarkt, 2016.

Sitel Team (Hrsg.): Outsourcing – was ist das eigentlich?. <https://www.sitel.com/de/blog/outsourcing-was-ist-das-eigentlich/> (15.11.2020).

Stone, Merlin/ Hobbs, Matt/ Khaleeli, Mahnaz: Multichannel customer management. The benefits and challenges. In: Journal of Database Marketing online vom 27. Juni 2002. https://www.academia.edu/3298653/Multichannel_customer_management_The_benefits_and_challenges (17.12.2020).

Studyflix (Hrsg.): Direkter Vertrieb. <https://studyflix.de/wirtschaft/direkter-vertrieb-1222> (20.12.2020).

Studyflix (Hrsg.): Distributionspolitik: Marketing einfach erklärt. <https://www.youtube.com/watch?v=J0CnTGvfZSM> (20.12.2020).

Studyflix (Hrsg.): Pull – Strategie. <https://studyflix.de/wirtschaft/pull-strategie-1227> (17.12.2020).

Trommsdorff, Volker/ Steinhoff, Fee: Innovationsmarketing. 1. Aufl., München 2007.

US Department of Commerce: A competitive assesment oft he US. Sports equipment industry, Washington DC 1988.

Vahs, Dietmar/ Brehm, Alexander: Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., Stuttgart 2015.

Verhoef, Peter/ Kannan, P. K./ Inman, Jeff: From multi-channel retailing to omni-channel Retailing, in: Journal of Retailing Juni 2015.

Wiedmann, Klaus – Peter: Markenpolitik und Corporate Identity, in Bruhn, Manfred et al.: Handbuch Markenartikel, Stuttgart 2004.

Zerfaß, Angers/ Ernst, Nadin: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologien – Branchen.

https://www.ffpr.de/wp-content/uploads/2012/05/Ergebnisbericht_Studie_Kommunikation_Innovationsmanagement_-_Uni_Leipzig_-_April_2008-1.pdf (14.12.2020).

Zerfaß, Angers/ Huck, Simone Innovationskommunikation. Neue Produkte, Technologien und Ideen erfolgreich positionieren, in: Piwinger, M./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007.

Anlagen



RESTUBE

Mehr Freiheit & Sicherheit im Wasser

CORPORATE IDENTITY GUIDE 2019
(Der CORPORATE DESIGN GUIDE 2019 ist separat)

UNSER WEG - WASSER VERBINDET ALLE

Die Restube-Idee: ein Sicherheitssystem für Jeden am und im Wasser - so kompakt, vielfältig einsetzbar, robust und stylisch, dass Du es immer trägst.

So selbstverständlich wie der Schutzhelm für Ski- und Radfahrer heute, wird Restube für Schwimmer, Familien, Surfer, an Bord oder in der Wasserrettung.

Helmhersteller haben gemeinsam binnen Jahrzehnten bewirkt, dass Helme heute zur Standardausrüstung vieler Aktivitäten gehören. Das hat bereits zehntausende Leben gerettet. Auch Restube ersetzt nicht Bestehendes, sondern ergänzt. Es bringt mehr Freiheit & Sicherheit in neue Einsatzgebiete.

Restube ist das vielfältig-einsetzbarste Sicherheitssystem am und im Wasser und für fast Jeden geeignet. Durch unsere Entwicklung wurde das ermöglicht, mit Unterstützung von Universitäten, Rettungsprofis und dem gebündelten Wissen über die vielfältigen Szenarien unserer unterschiedlichen Nutzer.

„Ein Produkt für alle“ klingt nach einem Geniestreich. Doch während sich die meisten Firmen mit vielen Produkten auf einen Markt spezialisieren, integriert RESTUBE mit einem Produkt alle Märkte rund um die Aktivitäten am Wasser. Das bedeutet eine hohe Komplexität an Argumentation und Marktzugängen.

Die Skepsis gegenüber Neuem und das Verändern von Gewohnheiten einer ganzen Gesellschaft steht als Herausforderung vor uns. Der „Wassersportmarkt“ ist ein Überbegriff unabhängiger Industrien, die kaum vernetzt sind. Es gibt ihn noch nicht, diesen „zentralen Zugang“ für Restubes.

Nur Wenige waren je vom Start bis zum erfolgreichen Durchbruch einer wirklich neuen Produktgattung aktiv beteiligt. Hierzu gibt es also kaum Vorbilder und Erfahrungswerte, darum müssen wir uns „vortasten“ und können und sollten an vielen Stellen die Regeln selbst definieren.

Ein langer Weg liegt noch vor uns, um Restube zur Standardausrüstung für Jeden am und im Wasser zu machen. Eine konsistente und fortlaufende Kommunikation ist die Grundlage dafür. Diese CI-Guideline hilft dabei, dass wir Tag für Tag gemeinsam in dieselbe Kerbe schlagen.

Schon jetzt hat RESTUBE dutzende Leben gerettet und gibt Zehntausenden eine schönere und bewusstere Zeit am Wasser. Ich freue mich darauf, unsere einzigartige Story zusammen weiter zu schreiben.

MAHALO & ROCK ON!

Christopher
/für RESTUBE

UNSERE VISION

Restube wird der „Schutzhelm“ im Wasser.
Restube will be the "helmet" in water.

WIR LIEBEN DAS WASSER

Weltweit gibt es*

3.000.000.000	Menschen, die Schwimmen können
200.000.000	Angler
35.000.000	Surfer
20.000.000	Schnorchler
10.000.000	Bootsbesitzer
...	

Davon sind über 100.000.000 Menschen regelmäßig
in ihrer Freizeit aktiv am und im offenen Gewässer.
Sowie hunderttausende im professionellen Einsatz am offenen Gewässer.

UNSERE STRATEGIE

MARKT

Wir streben nach internationaler Bekanntheit als Gattungsmarke.
Fokus auf Zielgruppen & Regionen mit bester "Produkt zu Markt"-Passung.

KUNDE

Unser Kunde gewinnt an Freiheit & Sicherheit.
Unser Kunde wirbt weitere Kunden.
Wir streben extern und intern 100% Liefertreue an.

FINANZEN

Wir streben nach ausreichend Liquidität, um Raum zu haben
für große Ideen, kreativen Spielraum & herausfordernde Zeiten.
Die Interessen unserer Gesellschafter sind uns wichtig.

WERTE

Wir handeln mit Transparenz, Verantwortung und Respekt.
Vertrauen ist unser Fundament, Authentizität unser Herzschlag.
Wir geben Gas, haben Spaß und bringen Dinge zu Ende.

KOMMUNIKATIONSKERN

SLOGAN

Deutsch: RESTUBE – Mehr Freiheit & Sicherheit im Wasser
 English: RESTUBE – more freedom & water safety

Der Wunsch nach mehr Freiheit & Sicherheit verbindet alle Aktiven am und im Wasser. Diese zwei konträren Kernaspekte sind, was Restube ausmacht. Beide sollten daher in jeder Kommunikation – ob Gespräch, Flyer, Artikel oder Blogbeitrag – platziert werden.

Das Gewicht liegt auf der Freiheit, die Sicherheit wird stets nur dezent platziert.

BRAND IMAGE vs. MASSENMARKT ZUGRIFF COOL & PROFESSIONELL - AUTHENTISCH & POSITIV

Wenn wir mit RESTUBE die Welt verändern wollen, das Bewusstsein für die Zeit am und im Wasser schärfen und dabei tausende Menschenleben retten, dann muss Restube im Massenmarkt ankommen. Der Weg dorthin ist unsere aktuelle Herausforderung.

Die „Billiger“-Denke: Keiner wird etwas kaufen das er nicht kennt, nur weil es „günstig“ vor ihm steht. Bevor etwas als „günstig“ wahrgenommen wird, muss ein entsprechender Sinn & Wert darin verankert sein. Darum funktioniert es noch nicht, durch günstige Platzierung in großen Läden zu versuchen, signifikant mehr Käufer zu werben.

Die Akzeptanz bei „JEDERMANN“ wird nicht über den Preis, sondern über das Schaffen des Sinns & Wertes bei möglichst vielen Menschen kommen. Die Flanken „COOLNESS“ und „PROFESSIONELL“ sollen dabei helfen, beides zu attestieren.

Auf der einen Seite steht der **aktive & coole Sportler** - seiner Zeit am Wasser bewusst. Er nutzt die neuste Technologie, um seine Grenzen zu pushen. Auf der anderen Seite steht **der Profi**, der sich bewährter Techniken sowie dem besten Equipment bedient.

Das Image von **RESTUBE ist authentisch & positiv**, nicht **künstlich & bedrohlich**. RESTUBE ist ein zeitloses, multifunktionales Produkt mit dem Style einer jungen Marke.



RESTUBE IST EINE PRODUKTFIRMA

Das Produkt „Restube“ ist der Kern der Firma RESTUBE.

Der Endkunde gewinnt mit Restube an „Mehr Freiheit & Sicherheit im Wasser“:

- Immer: Ein besseres Gefühl im und am Wasser, für sich selbst und andere.
Keine Bewegungseinschränkung.

Bei Bedarf: Auftrieb, Sichtbarkeit und die Möglichkeit, anderen zu helfen

Die „eine“ Boje bedient in Verbindung mit den unterschiedlichen Taschen und Add-Ons die verschiedenen Anforderungen der Nutzer. Siehe GoPro: Eine Kamera, verschiedene Befestigungssysteme. Jede Variante ist für seine Hauptnutzergruppe optimiert.

Der Händler hat einen kommerziellen Nutzen - Restube ist ein Zusatzumsatz, da es keine anderen Produkte ersetzt. Der Platzbedarf ist gering. Er strahlt dem Endkunden gegenüber mit Restube seine „technische Kompetenz“ und Innovationskraft aus.

Veranstalter oder Wassersportschulen verdeutlichen mit der RESTUBE SAFETY PARTNERSCHAFT ihre Werte: „Take care for your customer“. Sie nutzen den aktuellsten Stand der Technik für die Sicherheit für ihre Kunden bzw. Teilnehmer.

Der Distributor hat die Chance, unsere Story in anderen Ländern zu schreiben und davon langfristig kommerziell zu profitieren. Jeder sucht heute nach „Innovationen“, denn damit hat man ein enormes Potential an der Hand. Dieses wird allerdings nur mit fokussierter und kontinuierlicher Arbeit zu säen und zu ernten sein. Restube funktioniert heute noch nicht als „Nebenprodukt“ in einem großen Distributionskatalog.

Wir wollen den Nutzen für alle Kundentypen (Endkunde, Händler, Veranstalter, Schule, Institution, Distributor) stetig verbessern, daher werden wir unsere Produkte und die Kommunikation entsprechend immer weiter optimieren.

MEHRWERT für den Endkunden



Restube ist so kompakt und robust, dass Du Dein „peace of mind“ immer dabei hast. Es ist so leicht, dass Du es beim Tragen kaum bemerkst. So kannst Du Dich ganz auf Deine Zeit am und im Wasser fokussieren.

Restube ist viel mehr als nur Auftrieb, wenn man ihn braucht:



Wenn Du Unterstützung im Wasser brauchst, bläst sich mit einem Zug am Auslöser in Sekunden die gelbe Restube-Boje auf. Jetzt hast Du Auftrieb und damit Zeit.



Mache auf Dich aufmerksam, indem Du mit der Restube-Boje winkst oder die Pfeife nutzt.



Bleibe auch mit der aufgeblasenen Boje beweglich, ziehe sie mit der Sicherungsleine hinter Dir her.



Helfe Deinem Freund, indem Du ihm die Boje weitergibst.

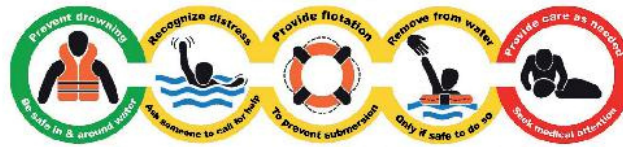


Durch Einschrauben einer neuen original CO2-Patrone ist Dein Restube in Minuten wieder am Start für Deine Zeit am Wasser.

Das erste „Multitool“ für Sicherheit im Wasser

Diese Seite ist reines „Background-Wissen“, sie erklärt Restube im Kontext des ersten Themas „Ertrinken verhindern“. Mit Endkunden werden wir bis auf weiteres NICHT darüber sprechen. (siehe folgende Seite)

Die „drowning chain of survival“ wurde von weltweit anerkannten Rettungsschwimmern der ILS (International Life Saving Federation) entwickelt. Sie zeigt die fünf wichtigsten Maßnahmen gegen das Ertrinken.



David Szpilman, Jonathan Webb, Linda Olson, José E. Alvarez, Liz Morait-Luba, Stephen John Langenderfer, Steve Beeman, Bo Lofgren
Creating a drowning chain of survival. Proceedings (2014). doi:10.1016/j.procs.2014.05.034

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Drowning_chain_of_survival_2014.jpg

Sie besagt, dass je früher man im Fall der Fälle in die Kette eingreift, desto unwahrscheinlicher ist ein negativer Ausgang einer kritischen Situation im Wasser.

Restube ist vielfältig einsetzbar und hilft direkt bei vier der fünf Maßnahmen

- (1) Prävention, bewusstes Verhalten am und im Wasser, tragen eines Auftriebskörpers**
 - Mit RESTUBE informieren wir vermehrt über bewusstes Verhalten am Wasser.
 - Restube ist ein aufblasbarer Auftriebskörper der so klein und robust ist, dass man ihn immer bei sich tragen kann.
 - Mit einem Zug am Auslöser bläst sich die gelbe Restube-Boje in Sekunden auf. Ihr Auftrieb von ca. 7,5 kg reicht aus, den Kopf aus dem Wasser zu halten, wenn man sich über die Boje lehnt und dadurch die Atemwege frei zu machen. So kommt es nicht zur Panik bzw. sie wird direkt gebrochen. Jetzt hast Du Zeit.
- (2) Schaffen von Aufmerksamkeit Dritter in einer kritischen Situation**
 - Man kann mit der 75 cm langen gelben Boje winken und wird dadurch auch in Wellen oder inmitten von vielen Schwimmern sichtbar.
 - Bei einigen Restubes ist der Auslöser zugleich eine Pfeife, mit der man auch akustisch auf sich aufmerksam machen kann.
- (3) Direkter Auftrieb für eine andere Person, anderen nur helfen, wenn man selbst nicht in Gefahr kommt**
 - Man kann die Restube-Boje an Dritte weitergeben, um deren Panik zu verhindern oder aufzulösen. Damit kann man einen Großteil kritischer Situationen anderer sofort deeskalieren.
 - Es ist wichtig, sich dabei nicht selbst in Gefahr zu bringen. Hier hilft auch die Länge der Restube-Boje, um dem Gegenüber nicht zu nah zu kommen.
- (4) Schnell aus dem Wasser kommen**
 - Man kann die Restube-Boje jederzeit auch hinter sich herziehen und sich dadurch schnell im Wasser bewegen. Dank der Sicherungseine bleibt sie mit dem Gürtel verbunden und behindert Dich nicht beim Schwimmen.
- (5) Wiederbelebung**
 - Einige Restubes haben Taschen, in die auch ein Beatmungstuch passt

Es gibt kein anderes Produkt, das in so vielen unterschiedlichen Szenarien gegen das Ertrinken hilft, wie Restube.

WICHTIG:
Dennoch dürfen wir nie offiziell sagen, „Restube hilft gegen ertrinken!!!“

> Siehe folgende Seite <

Funktion vs. Emotion → FREIHEIT & SICHERHEIT

In der Kommunikation sollte nicht auf die Funktion der Fokus gelegt werden...

„...durch einen kräftigen Zug am Auslöser, bläst sich die gelbe Restube-Boje mittels der Gaspatrone in Sekunden auf. Der Auftrieb von 7,5 kg reicht aus, um den Kopf eines Menschen jeder Statur durch Aufstützen aus dem Wasser zu heben. So hat man Zeit. Durch Einschrauben einer neuen original CO2-Patrone und mit ein paar Handgriffen kann man Restube in Minuten wieder einsatzbereit machen für Deine Zeit am Wasser.“

...sondern der Kunde sollte emotionaler anhand von Szenarien abgeholt werden, in welche er sich hineinversetzen kann. Diese sind je nach Kunde unterschiedlich:

„Restube gibt Dir eine entspannte und sicherere Zeit am Wasser. Der Kitesurfer fährt mit einem besseren Gefühl seine Wellen ab. Die alte Dame geht wieder jeden Morgen über den See schwimmen, ihre Familie zu Hause ist entspannt dabei. Der Stand Up Paddler gibt bei seinem Downwinder alles. Der Triathlet kann härter trainieren und ist beim Massenstart im Wasser weniger gestresst. Der Open Water Schwimmer zieht seine sicheren Bahnen im kristallklaren Meer. Der Rettungsschwimmer trägt immer zusätzlichen Auftrieb mit sich, den er im Bedarfsfall einsetzen kann. Der Segler schwimmt entspannt um seine Yacht in der Bucht auf Mallorca. Die Familie auf dem Hausboot liegt inmitten der Mecklenburger Seenplatte vor Anker, die Kinder spielen an Deck.“

Diese Leute verbindet: sie sind dank Restube freier und sicherer im Wasser.

Nutzen von positiven Botschaften & Vermeidung von negativen: v.a. **ERTRINKEN**

Auch wenn es auf den ersten Blick sehr emotional ist und Leute schnell aufmerksam macht. In unsere Kommunikation achten wir stets auf eine positive Wort- & Bildsprache. **Ertrinken** wird NICHT gezeigt, **Ertrinken** ist NICHT in unserem Vokabular.



Auch wenn Dritte das Thema „Ertrinken“ direkt im Kontext mit uns platzieren und uns darauf ansprechen, lassen wir uns das Wort nicht in den Mund legen. Wir versuchen jeden „offiziellen“ Artikel Dritter entsprechend vor Veröffentlichung zu prüfen.

„Restube hilft gegen das Ertrinken.“

„Restube ermöglicht mehr Freiheit & Sicherheit für Jeden am und im Wasser.“

§§§ RECHTLICH WICHTIG §§§

Auch aus rechtlichen Gründen dürfen wir NICHT davon sprechen, dass „Restube vor dem Ertrinken rettet.“ Hintergrund: Restube entspricht als echte Innovation keiner Norm und fällt auch nicht in die Klasse der „Persönlichen Schutzausrüstungen“. Rettungswesten, Schwimmflügel etc. fallen hier rein, Restube NICHT. Ein falsches Werbeversprechen kann uns rechtliche Probleme bereiten.

Restube in Verbindung mit „Ertrinken“ ist also ein sensibles Thema. Es wird durch uns nicht miteinander in Verbindung gebracht und wir kümmern uns, dass Dritte dies auch nicht tun. Darum prüfen wir Presstexten, digitalen Beiträgen, etc..

Viele schreiben intuitiv „Rettungsboje“ oder „Schwimmhilfe“, was beides Normbegriffe sind, denen wir jedoch nicht entsprechen. Darin liegt auch eine Chance und wir können jedem Redakteur/Blogger kommunizieren, dass es rechtlich sensibel ist und die rechtlich saubere Bezeichnung „Restube-Boje“ ist. So platzieren wir unseren Namen und treten in konstruktiven Kontakt mit den Schreibern.:-)

„RESTUBE“ & „Restube“

Als Firma wird RESTUBE großgeschrieben.

Viele Medien werden es dennoch klein schreiben, aber ein Versuch ist es wert auch in Presstexten „RESTUBE“, groß zu platzieren - es rutscht erstaunlich oft durch und ermöglicht uns mehr Sichtbarkeit.

Beispiel: RESTUBE aus Karlsruhe ist eine Firma mit einer Idee, welche die Welt verändert! Restube ist eine Firma.

Als Produkt wird Restube klein geschrieben. Wie auch das Auto oder der Helm. Restube ist eine Produktgattung. Eine Produktvariante steht niemals ohne Restube davor.

Beispiel: Restube basic
RESTUBE basic
Das basic ist...

Mehrzahl „Die Teilnehmer haben 1.000 Restubes getragen.“

Aussprache auf Englisch der Boje: BUOY

In US: [BUJ]
Non-US: [BOJ]

der vs. die vs. das Restube

Richtig: Kannst Du mir das Restube geben?
Falsch: Kannst Du mir die Restube geben?
Falsch: Kannst Du mir den Restube geben?

FAQ

Die FAQs sollte jeder kennen bevor er mit Kunden spricht. Häufige FAQs und neue Fragen sollten nach den Veranstaltungen an den FAQ-Verantwortlichen weitergeleitet werden, um die Liste ggf. weiter auszubauen, sowie die Kommunikation zu verbessern.

Link to FAQ: www.restube.com/faq

SICHTBARKEIT von Boje, Tasche & Logo



Nur die aktuellsten und farbigen Versionen (keine schwarze Tasche) herausgeben, damit Restube auch nicht ausgelöst (=die meiste Zeit) immer möglichst sichtbar ist.

Bei wichtigen Terminen und bei Auslösungen vor vielen Menschen **IMMER** prüfen ob eine volle **ORIGINAL** CO2-Patrone eingeschraubt und die Auslöseschnur in gutem Zustand ist. Die 20 Sekunden schützen vor peinlichen Fehlauflösungen, die sich schneller verbreiten als uns lieb ist. Das ausgelöste Restube **IMMER** an die Zuhörer reichen. Immer ein weiteres bei sich tragen und ggf. nochmal auslösen (für Fotos, Videos, etc.). Bei Videoaufzeichnungen **IMMER** auslösen wenn möglich.



Sobald ausgelöst wurde darauf achten, dass unser **Logo mit der richtigen Ausrichtung** in den Kameras zu sehen ist, auch Models etc. nett darauf hinweisen. Die meisten machen es tatsächlich, wenn man lieb fragt :-D

Für wichtige Events & Presseterminen immer die **doppelseitig bedruckten Bojen / Samples** nutzen. Folgende Beispielbilder „Deutscher Gründerpreis im ZDF“ & „Marokko Swim Trek“ zeigen warum > sehr schade, um mögliche kostenlose „Logo facetime“ = kostenlose Werbung und Hammer Content.



Bei **jedem Interview auslösen** und die Boje mit Logo in die Kamera halten oder dezent legen (legen vorher ausprobieren > es ist tricky - dreht sich gerne weg!). Da es schnell gehen muss und meist „live“ ist gab es hier noch nie Widerstand und die Kameraleute freuen sich meist über Abwechslung im Bild. „Das ist ja fast wie Werbung...“ wird manchmal gesagt... wir kontem lächelnd mit „Ja dafür, Menschenleben zu retten...“

UNSER VORGEHENSWEISE & AUFTRETEN

Auf Veranstaltungen: REICHWEITE oder TIEFE GESPRÄCHE

Es geht nicht darum wie auf dem Fischmarkt lauthals Restubes zu verkaufen. Es geht heute vor allem darum, möglichst vielen Kunden einen Denkanstoß zu geben. Und diejenigen, die auf der Kippe sind, direkt zu zum Kauf bewegen. Dazu müssen wir so viele Kunden wie nur möglich vor die Flinte bekommen. Ein direktes Ansprechen ist hierzu nötig. Wenn wir dann in einem kurzen Gespräch sind haben wir nur wenig Zeit. Wir sollten den Kunden rasch identifizieren, das heißt wissen wer uns gegenübersteht:

- Was hat der Kunde oder sein Umfeld mit Wasser zu tun?
- Ist er Endkunde, Händler, Wassersportschule, Event, Distributor, Teil einer Institution oder ein Multiplikator (z.B. Presse, potentieller Meinungsbildner, ...)?
- Kennt er Restube/RESTUBE schon? (Produkt und Firma) Wenn ja, woher?

Nach einigen netten Fragen kommen wir schnell zum Punkt, mit kurzen Antworten & Stories (wir nutzen Testimonials, keine Argumente!) die auf den Kunden passen. Der Kunde sollte ausreichend (>60% Gesprächszeit haben). Also Fragen stellen! Wir lächeln wann immer es nur geht, das steckt andere an. So macht es mehr Spaß und bringt zudem ein entscheidungsfreudigeres Klima.

Erstkontakte zur Vorqualifizierung sollten nur eine Minute dauern. Das Interesse sollte geweckt werden, der Rest entwickelt sich. Mehr als 5 Minuten pro Erstgespräch blockiert andere Gespräche. Meist müssen die Leute noch über die Infos nachdenken. Manchmal können wir die „Intro-Stories“ auch gleich mit einer Gruppe an Interessierten teilen und alle Karten einsammeln. Immer darauf achten, dass die Gespräche rasch zu einem prägnanten & positiven Abschluss kommen.

Von jedem Businesskontakt sammeln wir die Visitenkarte ein & machen kurze Notizpunkte, um im Nachgang gezielt tiefer ins Gespräch gehen zu können. Wenn jemand keine Visitenkarte hat, lassen wir ihn seinen Kontakt kurz aufschreiben. Durch Gewinnspiele, Umfragen o.ä. können wir zudem Kontaktdaten von Endkunden einholen.

Unser AUFTRETEN

Wir sind authentisch und immer respektvoll gegenüber dem Kunden. Wir tragen keine Firmenuniform (à la klassische Promoter), sondern treten als Individuen für ein und dieselbe Sache auf. Ebenso wie unser Produkt für viele unterschiedliche Zielgruppen gut ist, sind auch wir unterschiedlich. Das macht uns sympathischer und nahbarer als die Werbetruppe von der Telekom und die Gespräche damit wesentlich persönlicher & offener. Wir schauen dem Kunden oft in die Augen - dunkle oder verspiegelte Brillen sind tabu, auch Mützen und Hoodies distanzieren und lenken ab. Probiere es aus!

„Du“ vs. „Sie“

Unter Wassersportlern und im Sportfachhandel ist das „Du“ Programm. Auch gegenüber Profis versuchen wir das „Du“ zu ermöglichen. Allerdings nicht ohne Kommentar bzw. Einleitung dazu. „Unter Wassersportlern Duzen wir uns.“ Das „Du“ ermöglicht uns eine persönlichere und emotionalere Ansprache und öffnet mehr Türen und Möglichkeiten in der Kommunikation. Feinfühlig sein, und in seltenen Fällen bleibt es beim „Sie“. Hier kann man auch auf „Eure Organisation“ oder „Ihr seid ja ...“ schwenken, um das förmliche „Sie“ zu umgehen.

Deutliche Sprache & auf den Punkt

Wir sprechen klare und deutliche Sätze und kommen zum Punkt. In der Kürze liegt die Würze und das Gegenüber wird nur neugierig, wenn man nicht alles in einem Redeschwall „rauslässt“. Das schreckt eher ab!

Wenn Du beim Sprechen bewusst lächelst, wirst Du besser verstanden. Der Grund ist, dass hierbei die Muskeln im Mundbereich angespannt werden und dadurch alle Konsonanten ganz nebenbei verstärkt werden. Außerdem schüttet das Glücklichermacher aus :-D ...hilft auch an harten Tagen! Es ist immer sinnvoll, besonders aber am Telefon ein starkes Tool. Probiere es aus und achte bewusst auf die Reaktionen!

„Hallo, hier ist **Dein Vorname** von RESTUBE, wer ist am Telefon?“

TRANSPARENZ LÄSST UNS WACHSEN

Der Weg, den wir noch vor uns haben ist Neuland. An vielen Stellen werden wir nur weiterkommen, wenn wir klare Zwischenziele im Blick haben, mit aller Energie dabei sind und regelmäßig an „RESTUBE“, „Restube“ und vor allem an „uns selbst“ arbeiten.

Wir werden Zwischenziele teils anpassen müssen. Man kann jedoch nur so gut steuern, wie man die Herausforderungen vor sich sieht. Daher ist Transparenz so wichtig.

Egal zu welchem Thema Du also Impulse hast: unsere Struktur muss in der Lage sein den Input aufzunehmen, sinnvoll zu priorisieren und das geballte Wissen für die weitere Planung unserer gemeinsamen Reise einzusetzen. Das wird möglich, wenn wir ehrlich miteinander sind, alle am selben Strang ziehen und uns aufeinander verlassen können.

LOS GEHT DIE FAHRT

„Wer braucht schon so eine Guideline? Das ist doch alles logisch!“

Es gibt viele unterschiedliche richtige Perspektiven auf dieselbe Sache. Und sehr unterschiedliche Sichtweisen, wie unsere Restubes sich möglichst schnell verbreiten.

Wir werden RESTUBE aber nur dann mit überschaubaren Ressourcen ins Rollen bringen, wenn wir alle an einem Strang ziehen. Schon jetzt haben wir Leben gerettet, wir fangen gerade erst an. Ich freue mich sehr auf unseren gemeinsamen Weg!

MAHALO & ROCK ON!
Christopher
/für RESTUBE

P.S.: Wenn Du Ideen hast oder Dir hier noch etwas fehlt, gebe gerne Bescheid.



more freedom & water safety

RESTUBE - ORGANIGRAMM 2020 Q4						
OPERATIONS		MARKETING				
run effective & lower COSTS		ongoing & growing REACH for REVENUE				
Production	David DDI (0.8) Julian JSC (0.3)	CI & Lead	Christopher CFU, Julia JPR		CI, Ausrichtung, Kommunikationsplan, Budget, Content	
Production QS		Online Sales	Dennis DGE (0.2 Extern) Philipp PTH (0.2 Extern) Johanna JHE (0.3)		Homepage, SEA/SEO Shop, Amazon, Digital Backend Info-@, -Chat, -Telefon, Facebook, Instagram	
Logistic	Daniel DRE (0.6) Bettina BSC (0.3)	Social Media				
Office, Finance, Legal		Multiplicators	Julia JPR (Extern 0.1)		Athleten, Family, Influencer, Institutions	
		PR & Media	Julia JPR (Extern 0.1)		Presstexte, Koordination	
		Event & Safety Partner	Johanna JHE (0.7)		Messen & Safetypartnerschaften Event	
		Trade	tbd		Self-Trough Maßnahmen (Digital & In Store)	
		Marketing Service	Dani DRE (0.X Extern)		Bilder, Grafik, Video	
SALES B2B		VISION & COCKPIT				
ongoing & growing REVENUE		find the path, LEAD & guide				
Sales	Daniel DGO (0.5 Extern) Julia JSC1 (0.25)	Lead, Culture	Christopher CFU Bettina BSC (0.3)			
Sales DA	Simon Carmine (1.0)	Development	Julian JSC (0.2)			
Sales INT	David DKO (1.0) Steffen SRO (0.8)	Special Topics	Christopher CFU		Ready, Sonderkooperationen, Key Deals	

	2018		2019		2020		2021	
	FY	IST	FY	IST	FY	IST	FY	PLAN
RESTUBE®								
IST & PLAN 2021, Stand 20.10.2020 [TEUR]								
Revenue per Channel								
Sales Direct	15		20		5		20	
Sales Online	83		121		339		590	
Sales DA inkl. BOS	159		205		275		401	
Special Deal (Lidl)	0		0		73		690	
Sales INT Existing Customer	139		230		223		402	
Sales INT New Customer	188		205		109		261	
Safety Partner Rental / Other	23		27		6		30	
Sonstige (Z.B. Logistik)	13		8		4		0	
Revenue	619		817		1.034		2.394	

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ispringen, 02.02.2021

Massimo Zapf

Ort, Datum

Vorname Nachname