

Marken zu Champions machen

Brückenschlag

Customer Experience Management: Win-Win für Kunden und Marke

Welche Kontaktpunkte begeistern und welche frustrieren?

Identität ja, aber wie?

Mission und Vision 4.0 als Fundament der Digitalisierung

Brand Behavior: Markenbegeisterung bei Mitarbeitern wecken

Deutscher Markenkongress 2018: Der Countdown läuft

Brückenschlag



Menschen, die andere überzeugen, können Brücken schlagen. Brücken, um Ufer zu überwinden und andere von ihrer Meinung zu überzeugen, sie mit ins Boot zu nehmen und zu Fans und Jüngern zu machen. Starke Marken können dies auch. Um solche Brücken zu schlagen, bedarf es bei jeder Marke eines Reason for Beings, etwas, was die Marke antreibt. Es bedarf aber auch einer Vision, was man in zehn bis 15 Jahren erreicht haben will. Und natürlich bedarf es einer Haltung, die sich in klaren Markenwerten ausdrückt und zum Ausdruck bringt, warum die Marke so attraktiv für ihre Zielkunden ist.

Dies ist die strategische Basis oder das normative Gerüst der Marke. Manchen Marken fehlt ein kohärentes und zukunftsgerichtetes normatives Gerüst, das die Stärken der Marke zum Ausdruck bringt. Alle erfolgreichen Marken haben hingegen diese klare Haltung.

Und: Sie bringen sie zum Ausdruck. Sie schaffen Protagonisten im Unternehmen, die im Sinne der Marke denken, fühlen und handeln und sie schaffen ein kohärentes Markenerleben an allen Kontaktpunkten mit ihren Kunden, um diese zu begeistern und ihr Markenversprechen einzulösen.

Davon handeln diese MARKEN.Insights. Es geht um die Schaffung einer soliden strategischen Basis und darum, wie man diese konsequent umsetzen kann. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und die eine oder andere gute Idee für Ihre tägliche Arbeit.

Auf bald und herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



ESCH. unter den TOP
Unternehmensberatungen für
Marketing & Pricing
Ranking von brand eins & statista

Customer Experience Management Win-Win für Kunden und Marke

Jana Schneider / Maximilian Arthen

Customer Experience – mehr als nur Buzz.

Anfang Juli 2017 wurde in Deutschland der Suchbegriff „Customer Experience“ 2,64-mal häufiger auf Google eingegeben als „Globale Erwärmung“ – und das trotz G20-Gipfel in Hamburg. Fest steht also: Das Thema umtreibt die deutschen Manager. Zurecht, denn in vielen Unternehmen bestehen hier große Verbesserungspotenziale. Aber wo? Und woran liegt es, dass viele Unternehmen trotz der hohen Priorisierung des Themas die PS nicht auf die Bahn bringen können? Unter anderem diesen Fragen sind wir in unserer brandaktuellen Studie „Customer Experience Champions. Ein Blick durch die Brille des Kunden“ nachgegangen. In dieser zeigen wir auf, welche Marken die Könige der Customer Experience sind, was sie besser machen als andere und was die Verlierer-Seite kennzeichnet. Als Jury haben wir die Kunden sprechen und frei begeisternde und frustrierende Marken nennen lassen. Das Ergebnis: 750 Teilnehmer, die aus erster Hand fast 2.700 Beurteilungen über Marken, deren Stellschrauben und Begeisterungsfaktoren, geschildert haben.

Gewinnen Sie mit diesem Beitrag erste Einblicke in die Studie sowie Tricks und Kniffe für Ihr Customer Experience-Management.

Marke und CX: Die eine Hand wäscht die andere.

Ohne eine starke Marke kann auch das Kundenerleben nicht berauschend sein. Abb. 1 zeigt deutlich: Markenstrategie und Customer Experience stehen in einem positiven Verhältnis zueinander. Ist die Markenstrategie eher schwach ausgeprägt, überzeugt die Customer Experience nicht – der untere rechte Quadrant bleibt leer. Hingegen gibt es, wie oben rechts dargestellt, starke Marken, die im Customer Experience Management noch einige Hölzer drauflegen sollen und müssen, um auch weiterhin für Kunden relevant und interessant zu bleiben.

Es gilt, die Marke anzugreifen und diese zu entwickeln, bevor man damit nach außen gehen kann. Wofür steht die Marke? Warum sollte der Kunde die Marke wählen und nicht die Konkurrenz? Fragen, die es zu klären gilt und die jeder Mitarbeiter beantworten können muss. Eine klare Markenidentität stellt den Ausgangspunkt für alle weiteren Handlungen des Unternehmens dar. Darauf aufbauend sollte dann die Customer Experience-Strategie ausgerichtet werden. Hier sind es die einfachen Fragen, die die Basis darstellen: Welche Kontaktpunkte passen zur Marke und sind für den Kunden relevant? Wie bespiele ich die passenden Kontaktpunkte im Sinne der Marke? Sind die Marke und ihre Werte an jedem Berührungspunkt für den Kunden sichtbar und erlebbar? Erst wenn Sie diese Fragen positiv beantworten können, ist der Weg zum CX-Champion geebnet.

Ohne Markenidentität kann keine herausragende Customer Experience erreicht werden.



Abb. 1: Die analysierten Marken als Punktwolken | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience Champions 2017.

Mitarbeiter als Treiber für Customer Experience

Ist das Grundgerüst aus Marken- und Customer Experience-Strategie gelegt, gilt es, dieses an die Mitarbeiter zu vermitteln. Denn strategisch hergeleitete Markenwerte und eine akribisch zusammengestellte Touchpoint-Strategie bringen nichts, wenn diese nicht sorgfältig bei den Mitarbeitern verankert werden. Jeder Mitarbeiter muss wissen, wofür die Marke steht und wofür nicht und wie er die Werte in sein tägliches Denken, Handeln und Fühlen übertragen kann. Denn den Mitarbeitern kommt auch in puncto Customer Experience eine maßgebliche Bedeutung zu. Trotz steigender Zahl an digitalen Kontaktpunkten werden immer noch fast 70% des Kundenerlebens durch reale Berührungen geprägt. Und das zu großen Teilen durch Mitarbeiter. So sind diese an 60% der begeisternden und sogar an 70% der frustrierenden Erlebnisse unmittelbar beteiligt (Abb. 2).

Der Mitarbeiter ist der Spiegel der Marke zum Kunden. Er transportiert die Werte der Marke. Umso schlimmer, wenn er diese nicht kennt oder nicht danach handelt. Denn so kann der Kunde das, wofür die Marke steht, nicht wahrnehmen. Wichtig ist also, dass die Mitarbeiter, vor allem solche mit Kundenkontakt, regelmäßig im Sinne der Marke geschult werden und dies dann auch umsetzen. R+V hat die Relevanz der Mitarbeiter für die Markenbeurteilung erkannt. In dem R+V Markenraum (Abb. 3) werden Mitarbeiter für die Bedeutung der Marke sensibilisiert. Die Markenwerte werden über Exponate und interaktive Medien entlang eines Markenpfades vermittelt. So wird jeder Mitarbeiter zum Markenbotschafter.



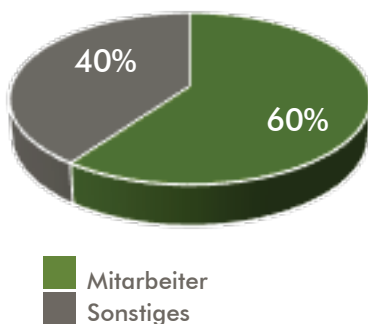
Abb. 3: In dem R+V Markenraum werden Mitarbeiter für die Marke sensibilisiert | Quelle: R+V Blog.

Die Mitarbeiter sind der Spiegel zum Kunden. Sie müssen wissen, wofür die Marke steht und in ihrem Sinne handeln.

Mehr Pfui als Hui: Frustration hält länger als Begeisterung.

Selbstverständlich führt ein Kundenerlebnis im Optimalfall niemals zu Frustration und immer zu Begeisterung. Leider ist das in der Praxis so nicht umsetzbar. Trotzdem ist es wichtig, Frustrfaktoren möglichst einzudämpfen, da diese sich hartnäckiger im Gedächtnis des Betroffenen festsetzen als positive Erlebnisse. Während Enttäuschung starke negative Emotionen hervorruft, die über mehrere Wochen nur leicht abfallen, sinkt die Emotionskurve bei einfacher Begeisterung schnell wieder ab. Das führt

Anteil der Mitarbeiter an **BEGEISTERNDEN** Erlebnissen



Anteil der Mitarbeiter an **FRUSTRIERENDEN** Erlebnissen

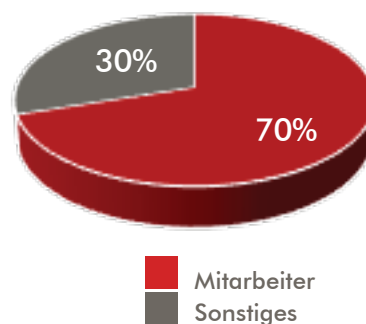


Abb. 2: Der Einfluss von Mitarbeitern auf die Customer Experience | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience Champions 2017.

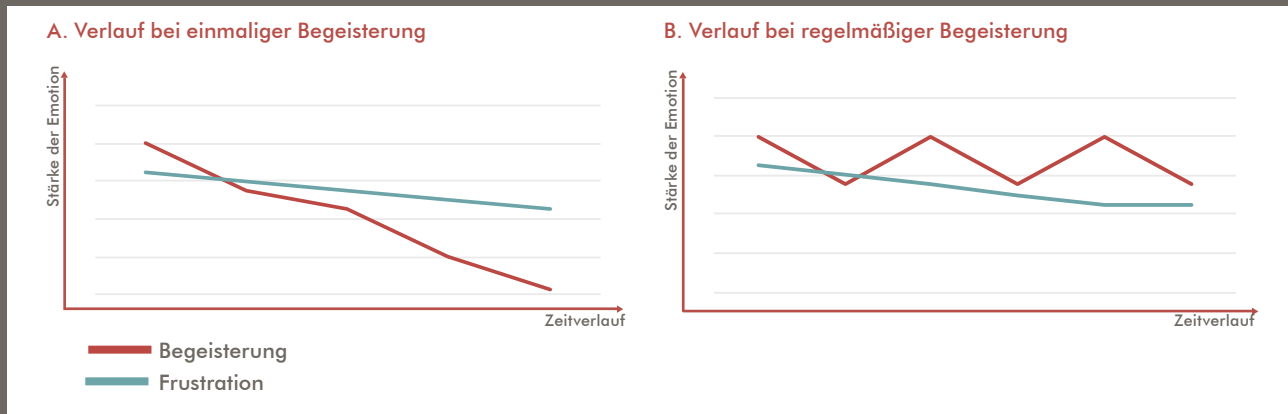


Abb. 4: Frust hält sich hartnäckiger als Begeisterung | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience Champions 2017.

dazu, dass der Frust erneut überwiegt (Abb. 4).

Die Handlungsempfehlung ergibt sich im Umkehrschluss: Der Kunde muss möglichst häufig begeistert oder positiv überrascht werden, damit, wie in Kurve B dargestellt, positive Emotionen dominieren und das Bild der Marke prägen. Dabei muss es nicht immer ein außergewöhnliches Gimmick sein. Meist dienen die einfachen Dinge am Kern der Leistung als Erfolgsrezept. Das erklärt auch, warum das Angebot von Adidas zur selbstständigen Schuhgestaltung weniger gut ankommt, als der Tragekomfort und die optimale Passform der Schuhe.

Der Kunde muss regelmäßig am Kern der Leistung begeistert werden, während Frustrationspotenziale möglichst im Zaum gehalten werden sollten.

Customer Experience Management wirkt

Kundenbegeisterung hin oder her, was für viele dennoch im Mittelpunkt steht sind die Zahlen, die erreicht werden. Dabei besteht hier ein direkter Zusammenhang. Für Marken, die begeistern, sind Kunden im Schnitt bereit, einen Preisaufschlag von über 23% zu zahlen. Doch damit nicht genug: Wer begeistert, wird weiterempfohlen und Word-of-Mouth ist die wertvollste Werbung, die man bekommen kann. Doch auch hier ist Vorsicht geboten, denn umgekehrt wird von Marken, die frustrieren, aktiv abgeraten – was einen großen Schaden für viele Unternehmen mit sich bringt.

Stellt man einzelne Branchen in den Mittelpunkt der Betrachtung, zeigt sich erneut die Relevanz der Marke. Vor allem in den Bereichen „Dinge des täglichen Bedarfs“ (68% Markenstärke vs. 32% CX), „Gebrauchsgüter“ (61% vs. 39%) und „Bekleidung & Accessoires“ (68% vs. 32%)

ist es eher die Markenstärke als die Customer Experience, die die Weiterempfehlung treibt. Letztere überwiegt jedoch im Handel (29% vs. 71%), wo der Kunde die Marke aktiver wahrnimmt und das Einkaufserleben besonders relevant ist. Im Bereich „Dienstleistungen“ ist es das Zusammenspiel das entscheidet. Hier verlangt der Kunde eine gute Customer Experience von einer starken Marke.

Eine strategische Markenausrichtung und Customer Experience Management sind kein Hokusfokus. Beide wirken sich im Zusammenspiel auf harte Unternehmenskennzahlen aus. Wenn man es richtig macht positiv, doch umgekehrt ist bei schwachen Marken und schlechten Erlebnissen von sinkenden Kennzahlen auszugehen. Investitionen in die Strategie sind daher gut angelegt, die Ergebnisse sind bei konsequenter Umsetzung schnell spürbar.

Des einen Freund ist des anderen Leid gilt hier nicht. Markenstrategie und Customer Experience sind für Kunden und Marke lohnenswert.

Fazit: Die Aussterbung der Markenstrategie und der Customer Experience sind wichtig um Customer Experience Champion zu werden.

Welche Kontaktpunkte begeistern und welche frustrieren?

Maximilian Arthen

Die Kundenreise wird komplexer

Durch die Digitalisierung wächst die Flut an Kontaktpunkten der Marke mit ihren Kunden. Dadurch erhöht sich die Gefahr, dass (reale und digitale) Kontaktpunkte einerseits vernachlässigt, als irrelevant angesehen werden oder gar überschätzt werden. In solchen Fällen ist ein lückenloses Verständnis der Kundenreise schwer möglich. Das führt zu einem Missmanagement, das zu einer großen Gefahr für Marken und Unternehmen werden kann. Wird kein ganzheitliches Erleben der Marke über die relevanten Kontaktpunkte und die Kundenreise sichergestellt, kann dies zu Frustration bei den Kunden führen.

Das ganzheitliche Erleben der Marke an relevanten Kontaktpunkten ist wichtig und zahlt sich aus.

Neben der Vernachlässigung relevanter Kontaktpunkte besteht auch die Gefahr der Überinterpretation. Werden Kontaktpunkte unternehmensintern als hoch relevant eingestuft, obwohl sie dies für den Kunden nicht sind, investieren Unternehmen Budget, das folglich nicht den gewünschten oder gar keinen Nutzen stiftet. Tatsächlich liegen die Fehlinvestitionen der Unternehmen in für Kunden irrelevante Kontaktpunkte bei ca. 46%. (ESCH. The Brand Consultants, CX Studie 2016).

Die richtige Erfassung, Analyse und Bewertung jedes Kontaktpunktes und der ganzheitlichen Kundenreise ist demzufolge für Unternehmen unumgänglich. Es ist überlebensnotwendig, die Vielzahl der Kontaktpunkte aufeinander passend und markenkonform zu steuern, denn die Relevanz einer guten und nahtlos verknüpften Experience ist unbestritten. Aus unserer Erfahrung wissen wir allerdings, dass die gesamte Kundenreise meist schlechter bewertet wird als einzelne Kontaktpunkte.

Wenn ein Kunde beispielsweise in ein Autohaus geht um seinen Wagen reparieren zu lassen und die Kontaktpunkte einzeln betrachtet Bestnoten erhalten, wird die Kundenreise im Gesamten jedoch häufig schwächer

bewertet. Eine freundliche Begrüßung der Empfangsmitarbeiterin, eine modern gestaltete Warte-Lounge und ein kompetenter und freundlicher Service-Berater tragen zwar im ersten Moment dazu bei, dass der Kunde begeistert ist, doch wenn dieser 90 Minuten warten muss bis ihn ein Service-Berater in Empfang nimmt, flacht diese Begeisterung schnell ab. Die einzelnen Kontaktpunkte sind wichtig, aber erst deren Verknüpfung prägt das Erlebnis des Kunden. Es zeigt sich, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist.

Frustmomente oder Momente der Begeisterung bestimmen, ob der Kunde eine Marke ins Herz schließt, ihr treu bleibt oder diese aus seinem Relevant Set löscht.

Die richtige Analyse, Bewertung und Steuerung von Kontaktpunkten ist ausschlaggebend für die Kundengewinnung, Kundenbindung sowie die Weiterempfehlung.

Treiber von Frustration und Begeisterung erkennen

Marken, die das ganzheitliche Markenerleben an allen Kontaktpunkten besonders gut umsetzen, sind Customer Experience-Champions (CX-Champions). Sie lassen mögliche Frustrationspotenziale an den unterschiedlichen Kontaktpunkten gar nicht erst aufkommen. Mit diesen Marken verbinden Kunden positive Erlebnisse, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen – und die sie im besten Fall direkt mit ihrem Umfeld teilen. Begeisterte Kunden dienen als Multiplikatoren für die Marke: Win-Win! Unternehmen tun deshalb gut daran, sich auf die relevantesten Treiber der Begeisterung zu fokussieren. Welche Kontaktpunkte in den unterschiedlichen Phasen der Customer Journey zur Begeisterung beitragen oder Frust hervorrufen, ist für jedes Unternehmen individuell zu prüfen.

Den einen Schlüsselfaktor für eine begeisternde Customer Experience gibt es nicht.

| WELCHE KONTAKTPUNKTE BEGEISTERN UND WELCHE FRUSTRIEREN |

Über verschiedene Branchen hinweg zeigen sich dennoch klare Muster im Kundenfeedback: Es zählt der Kern der Markenleistung und nicht die Peripherie! Zu den Treibern der Begeisterung zählen ein günstiger Preis, freundliche Mitarbeiter mit über 60%, die Qualität und die Vielfalt der angebotenen Produkte sowie die empfundene Einfachheit (Abb. 5). Diese Faktoren trennen aus Kundensicht die alltägliche Spreu vom begeisterten Weizen. Es sind somit weniger die Gimmicks, sondern vielmehr die harte Arbeit am Kern der Leistung, die den Unterschied machen.

Für die Begeisterung zählt der Kern des Angebots und weniger die Peripherie.

Der Mitarbeiter als Erfolgskriterium der Kundenreise

Ebenfalls können Mitarbeiter den Unterschied ausmachen. Für Kunden ist ein guter Service, der sich im Auftritt und Verhalten des Mitarbeiters widerspiegelt, ein Faktor, der maßgeblich zur Begeisterung beiträgt. Die Mitarbeiter nehmen somit eine Schlüsselposition in puncto Kundenerlebnis ein. Gerade bei Marken, bei denen

neben einem physischen Produkt die Dienstleistung entscheidend ist, kommt dem Mitarbeiter eine besondere Rolle zu. Der Mitarbeiter ist das Gesicht der Marke zum Kunden. Umso wichtiger also, dass er freundlich und kompetent auftritt und im Sinne der Marke handelt – denn Mitarbeiter sind Markenbotschafter und repräsentieren mit ihrem Verhalten täglich das Unternehmen.

Der Mitarbeiter beeinflusst somit in hohem Maße, wie der Kunde die Marke wahrnimmt. Howard Schultz, der CEO von Starbucks, ist sich dessen bewusst. Sein Zitat „We can’t do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer“ verdeutlicht dies. Starbucks sieht seine Mitarbeiter als Partner an, die den Grundstein des Erfolgs bilden. Aufgrund der hohen Relevanz des Mitarbeiters bei der Customer Experience, wählen sie beim Recruiting aufgeschlossene und kommunikative Mitarbeiter aus. Das ausgerufene Ziel ist es, die Gäste nicht nur zufrieden zu stellen, sondern zu begeistern.

So wie ein Mitarbeiter zur Begeisterung beitragen kann, kann er allerdings auch durch Inkompetenz oder Unfreundlichkeit beim Kunden Frust hervorrufen. Häufig werden deshalb frustrierende Erlebnisse gerade mit

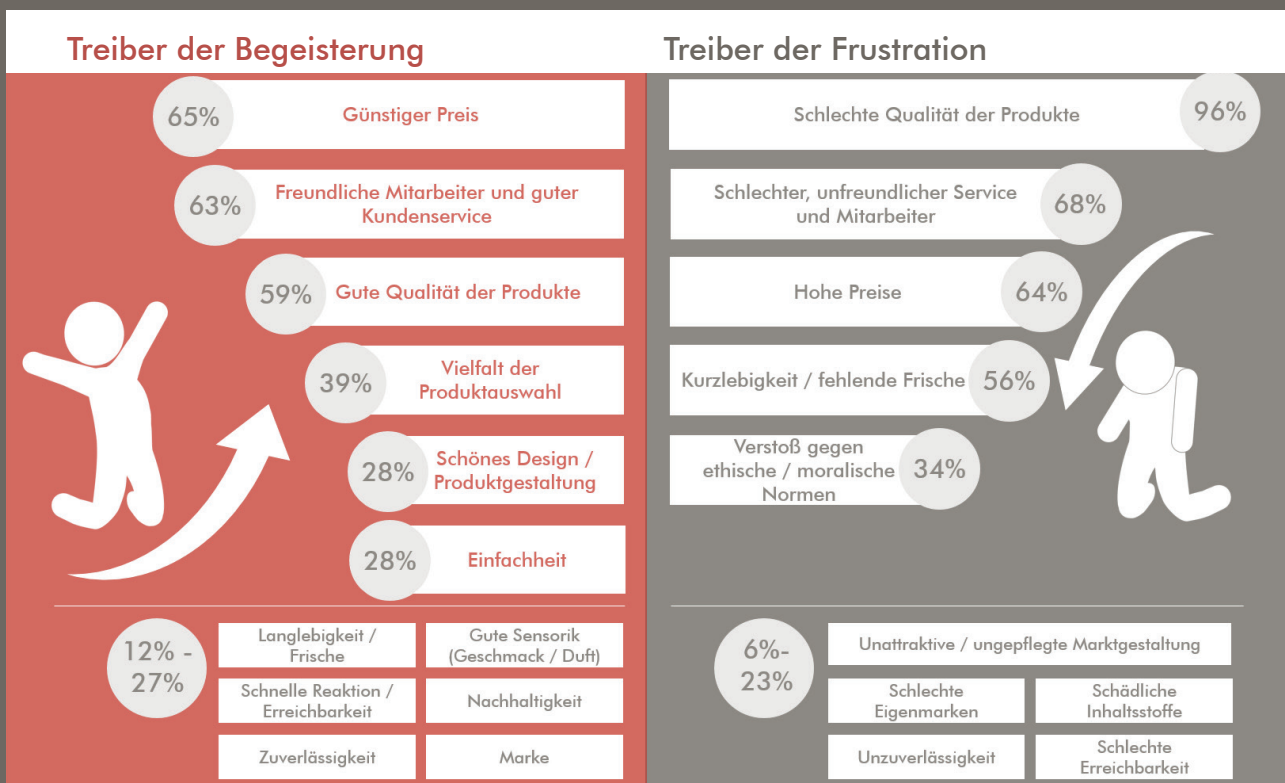


Abb. 5: Treiber der Begeisterung und Treiber der Frustration | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Customer Experience Champions 2017.



Abb. 6: Barista von Starbucks bei der Arbeit, Quelle: Starbucks

Mitarbeitern verknüpft. Wie Abbildung 5 zeigt ist dieser Faktor mit fast 70% ein entscheidender Faktor für Kundenfrustration.

Dass der Service und die Mitarbeiter sowohl begeistern als auch frustrieren können, hebt die Bedeutung der Kontaktpunkte hervor und macht die Notwendigkeit klar, diese richtig zu steuern. Richtig stehen heißt konkret, dass die Mitarbeiter markenkonform geschult werden müssen und die Markenwerte im Denken, Fühlen und Handeln verankert werden müssen. Erst dann können sie gegenüber Kunden eine überzeugende Leistung erbringen und das ganzheitliche Erleben der Marke unterstützen. Dies setzt einen nachhaltigen Prozess mit Feedbackschleifen durch und an Mitarbeitern voraus.

Der Mitarbeiter und die Serviceberatung sind ein entscheidender Kontaktpunkt in der Kundenreise. Markenschulungen sind ein Muss.

Neben diesem Faktor lassen weitere Faktoren Frust beim Kunden entstehen. So lösen qualitativ schlechte Produkte beim Kunden am stärksten Frustration aus (Abb. 5). Dies ist nicht verwunderlich. Wenn Kunden ihr Geld investieren, möchten sie auch immer das Beste und qualitativ-Hochwertigste dafür bekommen - das liegt in der Natur des Menschen.

Frustmomente als Chance

Es besteht aber auch die Möglichkeit frustrierende Momente als eine Chance für die Customer Experience zu sehen, auch wenn vermieden werden sollte, dass solche Frustmomente auftreten. Als Paradebeispiel kann hier twitter genannt werden. Der Microblogging Dienst, der mittlerweile mehr als 328 Millionen Nutzer hat, nutzte

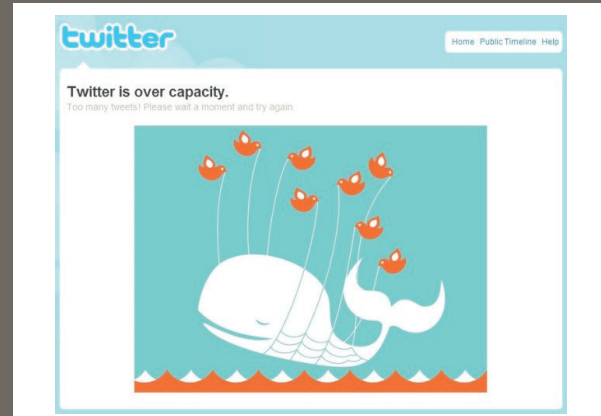


Abb. 7: twitter-Meldung bei einer Systemüberlastung, Quelle: twitter.

bei einer Systemüberlastung ein Bild, das durch kognitiv überraschende Reize aktiviert. (Abb. 7) Die abstrakte Darstellung verbildlicht, dass es zur Zeit der Überlastung so viele Vögel (tweets) gab, dass diese sogar in der Lage waren den Wal (twitter) aus dem Wasser zu heben und somit aufs Trockene zu legen.

Es zeigt sich, dass eine Vielzahl an Faktoren Frust oder Begeisterung hervorrufen können. Diese gilt es aus Sicht der Unternehmen zu identifizieren und daraus resultierend sich auf die relevanten Begeisterungsfaktoren zu fokussieren. Dabei hilft den Unternehmen vor allem der Kunde zu erkennen, auf welche Faktoren es ankommt. Kunden stimmen mit den Füßen ab und zeigen, welche Faktoren sie begeistern oder frustrieren.

Identität ja, aber wie?

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Menschen wie Marken haben eine Identität

Ohne Frage ist der Kern der Marke deren Identität, also die wesensprägenden Merkmale, die eine Marke aufweist.

Wie bei Menschen haben auch Marken sowohl rationale als auch emotionale Merkmale: Ein Mensch kann sehr gute mathematische Kenntnisse aufweisen, ein Marketingcrack sein oder gut Klavier spielen können. Dies alles sind rationale Kriterien. Eine Marke kann aus natürlichen Inhaltsstoffen hergestellt sein, ein gutes Preis-Leis-

tungs-Verhältnis und ein Höchstmaß an Sicherheit bieten. Ebenfalls alle rationalen Kriterien - und das ist auch gut so. Genauso kann ein Mensch vertrauenswürdig, empathisch und hilfsbereit sein, eine Marke modern, dynamisch und sportlich. Alles emotionale Kriterien - und das ist ebenfalls gut so.

Pilot und Autopilot sind zu bestimmen

Schließlich sind auch beide Hirnhälften der Kunden mit der Markenidentität zu bedienen. Der Pilot, bei dem die Hard Facts der Marke eine Rolle spielen und die Kunden schlicht wissen wollen „What’s in it for me?“. Und

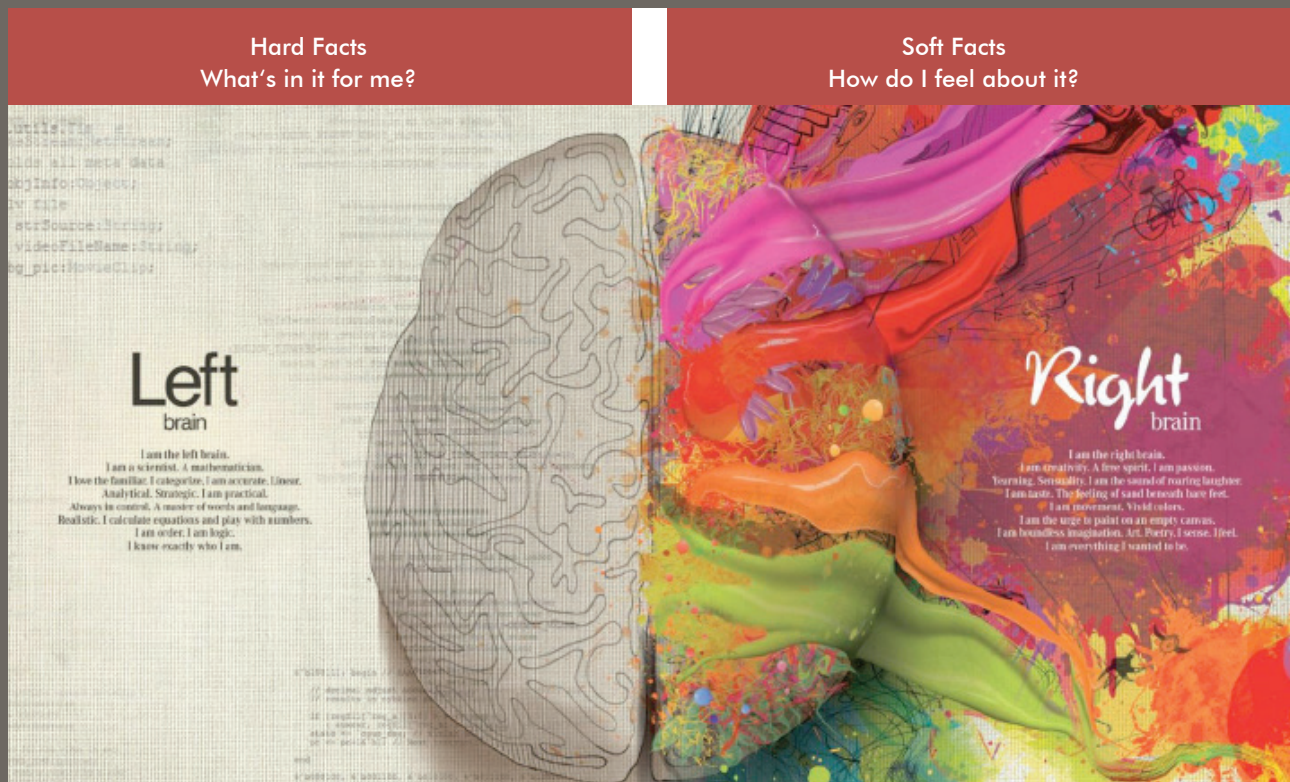


Abb. 8: Markenidentität muss beide Gehirnhälften ansprechen | Quelle: Mercedes, Ads of the World.

natürlich auch der Autopilot, bei dem es um die Soft Facts der Marke geht und die Kunden die Marke spüren und empfinden wollen: „How do I feel about it?“. Mal ist der Kunde mehr im Autopiloten, typischerweise in der Vorkaufphase, mal mehr im Piloten, typischerweise in der Kaufphase. (Abb. 8)

Einfach ist manchmal zu einfach

Wenn nun die Markenidentität die Basis für die Ableitung der Markenwerte und der Markenpositionierung ist, so muss man sich die Frage stellen, welche Form der Zuspitzung die richtige ist, um die Markenwerte im ganzen Unternehmen und bei den Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens umsetzen zu können. Viele Unternehmen entscheiden sich meist für drei Markenwerte und fokussieren sich dabei einseitig auf rein emotionale Kriterien. Diese Einfachheit ist verführerisch, aber ist sie auch zielführend? Meist erfolgt eine Fokussierung auf drei emotionale Werte (z.B. sportlich, progressiv, ästhetisch), weil die Aufgabe der Markendefinition einseitig aus dem Betrachtungswinkel der Kommunikation erfolgt.

Ich glaube, dass die reine Fokussierung auf emotionale Kernwerte einer Marke und deren Kommunikation nicht zielführend ist.

Drei wesentliche Gründe sprechen dagegen:

1. Zu starker Fokus

Meist werden solche emotionalen Markenkernwerte primär mit Blick auf die externe Kommunikation entwickelt. Das Marketing beschränkt sich somit auf das, was viele hinter dem Marketing vermuten: Kommunikation. Wer sich als Pappenträger für den Vertrieb sieht und damit zufrieden ist, kann bei solchen Markenwerten bleiben. Wer Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung versteht und die Marke auch wirksam nach innen verankern will, dem ist damit nicht geholfen.

2. Willkürliche Nutzenargumentation

Selbst in der externen Kommunikation bedarf es bei vielen Unternehmen konkreter Nutzenversprechen, die den Kern der Marke vermitteln sollen. Gerade bei B2B-Unternehmen und bei Dienstleistungsunternehmen ist dies wichtig. Eine rein emotionale Kommunikation reicht hier oft nicht aus. Werden die Nutzen und deren Hierarchisierung nicht vorher klar festgelegt, droht die Gefahr, dass die Nutzenargumentation willkürlich wird und nicht die gewünschte Wirkung erzielt.

3. Mangelnde Übertragbarkeit

Wenn man die einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen hinter die Marke bringen möchte, reichen die emotionalen Werte oft nicht aus. Viele Bereiche können damit schlicht nichts anfangen. Was heißt „ästhetisch“ beispielsweise für einen Vertriebsmitarbeiter oder für einen Servicemitarbeiter? Es gibt ein Übersetzungsproblem und daraus resultiert Ablehnung. Man macht so weiter wie bisher. Nutzen sind gerade im Unternehmen wichtig, weil jeder Bereich dann konkret überlegen kann, wie dort auf diese Nutzen eingezahlt werden kann. Die Nutzen bestimmen den Fokus der Arbeit und der Weiterentwicklung, die Tonalitäten (emotionale Markenwerte) den Fokus für Verhalten und Interaktion. Ohne Nutzen wird die weitere Operationalisierung in Maßnahmen für die jeweiligen Bereiche schwierig.

Der Zweiklang der Markenidentität zählt

Aus meiner Sicht bedarf es bei den Markenwerten somit eines Zweiklangs, in dem bei jedem Markenwert sowohl die Frage „How do I feel about it?“ als auch die Frage „What’s in it for me?“ beantwortet wird. Das hilft Unternehmen, besser die PS auf die Bahn zu bringen. Es schafft Verständnis in den Bereichen, die Menschen werden dort abgeholt, wo sie sind und wie sie denken, und es ermöglicht eine bessere Operationalisierung in konkrete Maßnahmen. Am Ende des Tages entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, was der Kunde wahrnimmt oder eben nicht wahrnimmt, beim Produkt, bei den Services, in der Kommunikation und an allen denkbaren Berührungspunkten mit der Marke.

Mission und Vision 4.0 als Fundament der Digitalisierung

Daniel Kochann / Johanna Pott

Digitalisierung und Marke

Die Unternehmenswelt ist in Aufruhr. Das Unwort „Digitalisierung“ ist in aller Munde und verbreitet Angst und Schrecken. Die Reise in eine ungewisse Zukunft hat für alle längst begonnen und die Geschwindigkeit des Wandels nimmt immer mehr zu. Jeder möchte ganz vorne mit dabei sein, nicht hinterherhinken. Doch ist das machbar? Wie flexibel müssen die Unternehmen sein? Nach unserer Studie zu Digital Brand Leadership fürchten 50% der Marketingentscheider den großen Kampf darum, die Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Klarheit der eigenen Marke im digitalen Umfeld zu verteidigen und sich weiterhin vom Wettbewerb zu differenzieren.

Das Geschäftsmodell weiterentwickeln

Alte Strukturen aufbrechen, agil werden und dennoch die eigene Linie nicht außer Acht lassen – das sind die Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert werden. Aufgrund der Digitalisierung drängen immer mehr Wettbewerber auf den Markt. Markteintrittsbarrieren sind gesunken und so wird es kleinen innovativen Newcomern immer leichter den Markt aufzumischen. Das stellt die Unternehmen vor eine große Herausforderung und eine Anpassung ist Voraussetzung. Kritisch zu hinterfragen ist dafür die Zielsetzung des Unternehmens für die Zukunft:

- Was genau bedeutet Digitalisierung für mein Unternehmen?
- Wie verändert sich der Markt durch die Digitalisierung?
- Wie verändert sich unsere Kundenansprache und wie erreichen wir unsere Kunden auch noch in 10 bis 15 Jahren?
- Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Kernwerte, Vision und Mission aus?

Ein Unternehmen, das einst sehr erfolgreich war, dann jedoch Opfer seiner eigenen Kultur wurde ist Nokia. Obwohl das Unternehmen schon mehrmalige Wandel erfolgreich vollzogen hatte, vom Gummistiefelproduzenten hin zu einem der innovativsten Unternehmen, scheiterte es schließlich an der Erfindung der Smartphones. Nicht, dass das Unternehmen bei dem Trend nicht hätte mithalten können. Vielmehr wurde ihm die Fehlentscheidung zum Verhängnis, Smartphones nicht genügend Wichtigkeit beizumessen. Nokia hätte sein Geschäftsmodell weiterentwickeln und mit alten Gewohnheiten brechen müssen, um im Markt präsent zu bleiben.

Doch Agilität ist nicht alles! Der Geschäftsführer von Zappos, einem Online-Schuhhändler, ist ein starker Vertreter von „Holacracy“, einer neuartigen Managementphilosophie. Diese fördert die Selbstorganisation der Mitarbeiter und lehnt eine Hierarchie von oben ab. Stattdessen gibt es keine festen Strukturen, sondern Autonomie und Demokratie, mit dem Ziel, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen vorliegt. Allerdings zeigt sich, dass die Mitarbeiter mit der neu erlangten Freiheit überfordert sind: Statt stärker intrinsisch motiviert zu arbeiten, resignieren viele und kündigen. Es zeigt sich also, dass Agilität Stabilität braucht.

Ein Unternehmen, das den steten Wandel seiner Branche ebenfalls immer wieder zu spüren bekommen hat, ist Netflix. Einst starteten sie als Online-DVD-Verleih und setzten sich hartnäckig gegen die Konkurrenz durch. Einen gravierenden Wandel seines Geschäftsmodells musste Netflix verzeichnen, nachdem Online-Streaming-Plattformen immer mehr Zulauf verzeichneten. Vom einstigen DVD-Verleiher wandelte sich Netflix nun also zu einer ebenfalls erfolgreichen Streaming-Plattform. Der Wettbewerb stieg allerdings mit der Zeit immer stärker an, sodass sich Netflix erneut absetzen musste. Daher entschied sich das Unternehmen, sich vom reinen Verwerter von Filmen zum Entertainment-Streaming-Portal zu wandeln und begann eigene Formate zu produzieren.

Drei Reinkarnationen des Unternehmens und erfolgreicher denn je – wie hat Netflix das geschafft?

Als Erfolgsgarant bei Netflix hat sich eine agile Organisationsstruktur in Verbindung mit einem Fundament aus klar definierten Unternehmenswerten, einer inspirierenden Vision und einer motivierenden Mission erwiesen. So kann das Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren, verliert dabei aber seine Leitlinie nicht. Vielmehr schafft Netflix durch das großzügige Eingestehen von Handlungs- und Gestaltungsfreiräumen den Mitarbeitern gegenüber eine Mentalität, die in ihrer Dynamik der eines Startups ähnelt.

Nur eine ganzheitliche, stetige Überprüfung führt zum Erfolg.

Wie die Beispiele eindrucksvoll zeigen, stellt die Digitalisierung erhöhte Anforderungen an die Markenführung. Die Kundenerwartungen und -ansprüche aber auch die Marktbedingungen haben sich verändert. Die Entwicklungszyklen sind rasanter geworden und verlangen dementsprechend eine zügige Reaktion der Organisationen und Prozesse. Daher ist der Grad zwischen einer reinen Wandlungsbereitschaft und einer doktrinären Wertesicht eines Unternehmens schmal.

Mehr denn je gilt daher: Die Digitalisierung fordert eine Haltung!

Was also ist zu tun? Die Manager sollten aufgrund der rapiden Veränderungen in regelmäßigen Abständen prüfen, ob ihre Mission und Vision noch relevant bzw. überhaupt kompatibel mit der Digitalisierung und den veränderten Umweltbedingungen sind. Während die Vision früher eine Gültigkeit von bis zu 30 Jahren hatte, so hat sich diese durch den raschen Wandel auf 10 bis 15 Jahre verringert. Nichtsdestotrotz hat sich an ihrer Wichtigkeit nichts verändert: Eine starke Marke hilft, auch in Zeiten der digitalen Transformation stark zu bleiben. Denn das Unternehmen läuft nach wie vor über seine Marke.

Mission, Vision und Unternehmenswerte geben dem Unternehmen Orientierung und Halt. Die Mitarbeiter brauchen einen weisenden Stern am Horizont, nach dem sie sich auch in stürmischen Zeiten richten können. Ein solcher ist die Mission. Sie beantwortet die Frage nach dem Unternehmenszweck: „Warum gibt es uns, was treibt uns an?“. Zusätzlich spiegelt sie die idealistische Motivation der Mitarbeiter wider. Das Unternehmen 3M verfügt beispielsweise über eine sehr plakative Mission:

„To solve unsolved problems innovatively.“

Neben der Mission gibt es auch die Vision. Die Vision ist das große Ziel, das die Anstrengungen der Mitarbeiter fokussiert und anspornt. Sie gilt als Motivator und Richtschnur für das ganze Unternehmen. Amazon hat sich

„To become the earth most customer-centric company“

auf die Fahnen geschrieben. Mission und Vision sind mit dem Geschäftsmodell stringent zu verknüpfen. Erst dann können die Mission und Vision dem Unternehmen in Zeiten des Wandels Kompass und Anker sein. Ebenso sind die Unternehmenswerte und Grundsätze klar zu definieren und zu sagen, wofür das Unternehmen steht. Sie dienen quasi als Handlungsleitplanken und der Orientierung für Mitarbeiter. LG Electronics hat drei Grundsätze formuliert, die prägnant und beispielhaft verdeutlichen, in welcher Weise diese Werte auftreten können:

- No Excuses – At LG, we try to meet every road block with an alternate route – brainstorming and working harder before saying “no”.
- “We” not “I” – LG’s embraces a code of strong teamwork – encouraging pride in achievement as goals are met by many working together as one.
- Fun Workplace – LG’s workplace is one where the individual’s creativity and freedom are respected, and work is made fun.

Anpassung alleine ist oft nicht genug.

Der Erfolgs-Cocktail für Unternehmen besteht aus drei zentralen Ingredienzen:

1. Der Haltung mit einer revolutionären Vision, mitreißenden Mission und klar definierten Werten und Grundsätzen.
2. Der Innovationskraft, mit der das Unternehmen schnell auf veränderte Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingeht und Trends im Markt setzt.
3. Der Wandlungsfähigkeit, durch die sich das Unternehmen ständig weiterentwickelt und sich selber ständig reflektiert.

Denn die Kriterien haben sich nicht gewandelt, lediglich die Wertigkeit einzelner Aspekte hat zugenommen.

Brand Behavior: Markenbegeisterung bei Mitarbeitern wecken

Thomas Backes / Johanna Pott

Mitarbeiter beeinflussen das Marken- erleben

Stellen Sie sich den folgenden Fall vor: Ein Pizzalieferservice hat in einem mehrmonatigen Strategieprozess Markenwerte und Positionierung definiert und anschließend eine breite Kommunikationskampagne lanciert, die genau diese Werte wirksam auf den Punkt bringt. Den Kunden freut's und er greift zum Hörer. Was jetzt noch fehlt ist das letzte Bindeglied zwischen Marke und Kunde: der Pizzabote. Gemurmelte Beschimpfungen wegen eines vermeintlich zu geringen Trinkgeldes, zweifelhafte Hygiene und ein Abgang mit quietschenden Reifen. Alles in allem das Gegenteil davon, was die Kommunikation verspricht, und sicherlich nicht die Art von Service, die Kunden begeistert.

Die Ergebnisse unserer aktuellen Studie zu den „CX-Champions“ zeigen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens das Markenerleben der Kunden maßgeblich beeinflussen – im Positiven wie im Negativen. Der Pizzalieferservice hat durch die geschilderten negativen Kundenerlebnisse für sich die Notwendigkeit erkannt, Abhilfe zu schaffen und das Mitarbeiterverhalten zukünftig stärker mit der eigenen Marke in Einklang zu bringen. Das Ziel besteht damit im Aufbau eines Brand Behavior, d.h. eines markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter, das die Marke und ihre Werte gegenüber den Endkunden erlebbar macht.

Dazu wurde ein schlankes Maßnahmenprogramm entwickelt, das die genannten Kernprobleme angeht. Zu den konkreten Maßnahmen zählen unter anderem:

- Ein am Lieferantenausgang prominent platzierter Spiegel („Kannst du so zum Kunden: ja oder nein?“)
- Ein Hinweis zu Bewertungsmöglichkeiten der Fahrweise auf der Transportbox der Motorroller („Bewerte meinen Fahrstil unter...“) sowie
- die Personalisierung der Lieferbons („Es bediente Sie: Malte Schmidt“), ebenfalls inkl. einer Online-Bewertungsmöglichkeit.

Durch diese überschaubaren Maßnahmen fördert der Lieferservice bei seinen Mitarbeitern die Auseinandersetzung mit den Markenwerten, schafft durch das Pizzaboten-Ranking konkrete Anreize für markenkonformes Verhalten (z.B. Awards, Gewinne) und gibt Kunden zusätzliche Möglichkeiten, in Dialog mit der Marke zu treten. Die positive Wirkung der Maßnahmen wurde auch vom Kunden zurückgespielt: So wurden die Online-Bewertungsmöglichkeiten in den Pilotstädten gut angenommen und die Anzahl der eingehenden Beschwerden über die Boten deutlich reduziert.

Das Beispiel steht als Sinnbild für ein zentrales Learning, das wir in zahlreichen unserer Internal Branding-Projekte gemacht haben: Möchte man Mitarbeiter für die Marke begeistern, geht es nicht um die schiere Masse, sondern vielmehr um die gezielte Auswahl genau der Maßnahmen, die für das Unternehmen funktionieren und die die Marke auf allen drei Stufen „Think, Feel, Act“ vermitteln.

Schon mit bodenständigen Maßnahmen und dem richtigen Internal Branding-Ansatz ergibt sich also die Möglichkeit, die Customer Experience durch Brand Behavior der Mitarbeiter zu verbessern. Doch wie überzeugt und begeistert man Mitarbeiter von der eigenen Marke?

Die häufigsten Stolperfallen: Woran der Aufbau von Brand Behavior scheitert

Im Vorfeld des erfolgreichen Aufbaus von Brand Behavior gilt es sich zunächst mit den klassischen Stolperfallen der Implementierung auseinanderzusetzen. Zumeist ist einer von fünf Fehlern schuld daran, dass sich im Internal Branding die gewünschten Erfolge nicht einstellen:

Die Maßnahmenplanung erfolgt gemäß „One size fits all“: Die Relevanz von markenkonformen Verhalten variiert im Unternehmen, nicht alle Mitarbeiter müssen gleich intensiv trainiert werden. Die Rolle der Führungskräfte wird unterschätzt: Verhalten sich Vorgesetzte nicht im Sinne der Marke unterminiert dies den gesamten Prozess.

Es werden ungeeignete Maßnahmen gewählt: Aus der Vielzahl von Maßnahmen gilt es kritisch diejenigen Bündel zu entwickeln, die den Zielen („Think, Feel, Act“) und Besonderheiten der internen Zielgruppen am besten gerecht werden.

Die Marke wird nicht operationalisiert: Die Marke soll für Mitarbeiter übersetzt werden, damit sich jeder seines eigenen Beitrags zum Markenerleben des Kunden bewusst wird.

Glamour zählt mehr als Nachhaltigkeit und Kontrolle: Marke wird in den Köpfen verankert, wenn sie Mitarbeitern gegenüber stetig ins Gedächtnis gerufen wird und Fortschritte (z.B. im Markenwissen) getrackt werden.

4 Schritte für den erfolgreichen Aufbau von Brand Behavior

Der Weg zur erfolgreichen Verankerung der Marke, der genau diese Stolperfallen umschiff, lässt sich anhand der 4 Stufen des SIIR-Ansatzes systematisieren. In jedem Teilschritt gilt es dabei eine zentrale Frage zu beantworten (Abb.9):

1. Warum ist Marke wichtig? - Sensibilisieren

Zunächst ist es wichtig, Topmanagement und Vorstand für die Bedeutung der Marke zu sensibilisieren. Damit soll die Begeisterung für die eigene Marke befeuert werden: einerseits für das, wofür sie steht, andererseits für das, was sie dem Unternehmen langfristig bringt. Eine klare Nutzenargumentation „Warum Marke“ auf Ebene des Gesamtunternehmens ist zentral für den gesamten Prozess.

2. Wer ist wann und wie ins Boot zu holen? - Involvieren

Der zweite Schritt dient dazu, Führungskräfte aus Abteilungen einzubeziehen. Um diese als Markenbotschafter zu gewinnen, werden gemeinsam mit den Führungskräften Dos und Don'ts entwickelt, die die Leitplanken des Brand Behavior definieren. Vorab ist in einer Roadmap festzuhalten, welche Abteilungen wann involviert werden.

3. Was bedeutet die Marke für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter? - Integrieren

Im dritten Schritt geht es darum, über alle Ebenen hinweg Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren, um gezielt das Markenverständnis ins Unternehmen zu tragen. So führen interne Markentrainer Workshops mit Abteilungen durch, in denen bspw. Markenwerte konkret mit der Arbeitsrealität der Mitarbeiter verknüpft, die Marke weiter operationalisiert und (z.B. abteilungsspezifische) Dos und Don'ts festgehalten werden.

4. Wie lässt sich die Marke nachhaltig in „Think, Feel, Act“ verankern? - Realisieren

Im letzten Schritt geht es darum, das Thema Marke dauerhaft am „Köcheln“ zu halten. Dazu eignet sich eine Mischung aus rationalen (z.B. Integration in Produktentwicklungsprozess) und emotionalen Maßnahmen (z.B. Markenrallye), die das Thema stetig aktualisieren. Insbesondere für die langfristige Verankerung gilt es, die Maßnahmen mit Anreizen (z.B. Punktesysteme, Wettbewerbe) zu versehen, um das Involvement der Mitarbeiter hoch zu halten.

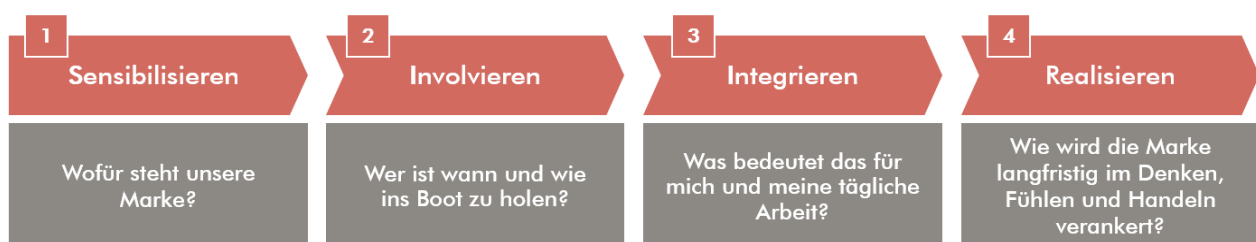


Abb. 9: Der SIIR-Ansatz zur Implementierung der Marke nach innen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

Fazit: Brand Behavior durch individuelle Strategie und abgestimmte Maßnahmen.

Viele Unternehmen haben die Relevanz eines einheitlichen Brand Behavior bereits erkannt. Dazu zählen aber keineswegs nur die „großen“ Marken: Vielmehr profitieren alle Marken – unabhängig, ob Großkonzern oder KMU, B2B oder B2C – vom Brand Behavior der Mitarbeiter. Dessen erfolgreicher Aufbau ist dann eine Frage der richtigen Strategie und Ausgestaltung: Buy-in im Top Management, Zielgruppenhierarchisierung, Auswahl und Konzeption der richtigen Maßnahmen unter Berücksichtigung von „Think, Feel, Act“ sowie eine konsequente Umsetzung zählen zu den zentralen Erfolgsfaktoren. So können Unternehmen durch Brand Behavior genau das Verhalten bei Mitarbeitern initiieren und fördern, das sie sich aus der Marke heraus wünschen – und das bei Kunden für begeisternde Markenerlebnisse sorgt.

Deutscher Markenkongress 2018: Der Countdown läuft

Markenkongress 2018

Auf dem Nr. 1 Kongress für Markenführung erwarten Sie spannende Insights und intensiver Austausch mit Gleichgesinnten – Markenstrategen, CMOs, Geschäftsführer und Vorstände diskutieren, wie man unter den aktuellen Herausforderungen die Marke zum Strahlen bringt. Es ist die Plattform zum Austausch rund um das Thema Marke.

Was Sie auf dem Markenkongress erwartet

Lernen Sie von den Besten. Freuen Sie sich auf Top-Referenten starker Marken, die Ihnen Einblicke in ihre Markenführung geben werden. In authentischen Praxis-Cases schildern die Referenten, wie sie Herausforderungen gemeistert und ihre Marke zu Stärke gebracht haben. Profitieren Sie von diesem Food for Thought, das Sie für Ihre eigene Markenführung nutzen können.

Der Austausch mit den anderen Teilnehmern in ungezwungener Atmosphäre lädt zum Lernen und entspannten Netzwerken ein.

Der Markenkongress blickt dabei seit seinem Bestehen auf eine Historie renommierter Referenten und Marken zurück. Ob DAX-Konzern, Mittelständler oder Start-up, von Industrie- und Konsumgütern bis zu Finanzdienstleistungen: zentrale Hot Topics der Markenführung wie Customer Experience und digitales Markenmanagement werden durch die Vielfalt der Referenten aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus beleuchtet. Diese Vielfalt macht den Markenkongress einzigartig!

Jetzt Early Bird-Tickets sichern!
www.markenkongress.de



Abb.10: Martin Berger (Executive Vice President Marketing & Corporate Development bei Vorwerk) | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

14. Deutscher Markenkongress
01. März 2018
Lindner Congress Hotel, Frankfurt

Kontakt, Anmeldung und Early Bird-Tickets

Sichern Sie sich frühzeitig Ihr Early Bird-Ticket für den Deutschen Markenkongress in Frankfurt am Main. Die Anmeldung ist ab jetzt online möglich. Alle Informationen zum Deutschen Markenkongress und Ihrer Anmeldung finden Sie auf unserer Kongresswebsite unter

www.markenkongress.de

Ein Hinweis zur Anmeldung: Da beim Deutschen Markenkongress neben den Vorträgen der gemeinsame Austausch im Zentrum steht, ist auch für 2018 das Platzkontingent begrenzt. Sichern Sie sich also rechtzeitig Ihre Tickets.

Rückblick Markenkongress 2016

Der ausverkaufte 13. Deutsche Markenkongress fand im März 2016 in der Lufthansa Academy in Seeheim u.a. mit Referenten von Google, Opel, Sto und Vorwerk statt.

Die Stimmen der Teilnehmer:

- „Bereichernd und bestärkend, viele tolle Leute.“
- „Fachlich exzellent, inspirierend und impulsgebend.“
- „Abwechslungsreiche Reise in die moderne Markenführung“
- „Viele Marketingprofis“
- „Interessante Praxiscases“



Abb.11: Herr Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch im Vortrag zum Thema Digital Brand Leadership. | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.



Abb.12: Herr Martin Berger und Frau Anne-Cathrin Pink nutzen die Pause zum Gespräch (links). Frau Tina Müller (ehem. Chief Marketing Office und Vorstandsmitglied der Opel GmbH) stellt den Teilnehmern Herausforderungen ihrer Marke und Lösungswege vor (rechts). | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

www.esch-brand.com

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.