

## Lost Contact: Verirrt auf

Im Marketing wird zwar viel über Digitalisierung geredet, aber zumindest strategisch wenig getan. Die exklusive Studie von Markenberatung Esch und absatzwirtschaft offenbart geradezu sträfliche Versäumnisse

**Autorin: Vera Hermes** 

Um gleich mit der Tür ins Haus zu fallen, hier schon mal vorab einige Studienergebnisse: Markenmanager aus der Medien- und Verlagsbranche sehen ihr Geschäftsmodell angesichts der Digitalisierung nicht in Gefahr. Auf die Fast-moving-Consumer-Goods-Branche (FMCG) und ihre Produkte wie beispielsweise Körperpflege-, Reinigungs- und Nahrungsmittel scheint die Digitalisierung keine Auswirkungen zu haben. Die Mehrheit der Unternehmen kennt die Customer-Journey ihrer Kunden nicht. Über die Hälfte der befragten Marketer nutzt keine Kev-Performance-Indicators (KPIs) in der Markenführung.

Die Gemeinschaftsstudie "Digital Brand Leadership" fördert Erstaunliches zutage. Zwar gibt es keinen Marketingkongress, keine Tagung, kein Entscheidertreffen mehr, auf denen nicht über die Digitalisierung diskutiert würde, in der Markenführung schlägt sie sich je nach Branche aber allenfalls rudimentär nieder. Dabei müsste allen längst klar sein, was Natalie Adler, als

Senior Associate bei der Markenberatung Esch für die Studie maßgeblich verantwortlich, auf Punkt bringt: "Die Digitalisierung geht an keiner Branche vorbei, auch wenn

das Einzelne noch nicht glauben. Jede Branche hat ihre eigene Herausforderung." Wer hätte zum Beispiel gedacht, dass Automobilhersteller Konkurrenz durch Google und Apple bekommen? Die Hotellerie durch Airbnb? Die Taxibranche durch Uber?

Viele Markenmanager sitzen einem

gefährlichen Irrtum auf: Sie denken, sie sind auf einem guten Weg - und unterschätzen die Digitalisierung. Sie sind operativ getrieben und Gefangene des Trial and Error. "Viele glauben, die Digitalisierung sei bloß ein Zuwachs an Kanälen", resümiert Adler. "Die meisten Markenmanager sind von Trends und Digitalisierung so getrieben, dass sie gar nicht mehr hinterfragen, ob sie zum Beispiel eine Präsenz auf Facebook tatsächlich brauchen und ob diese Prä-

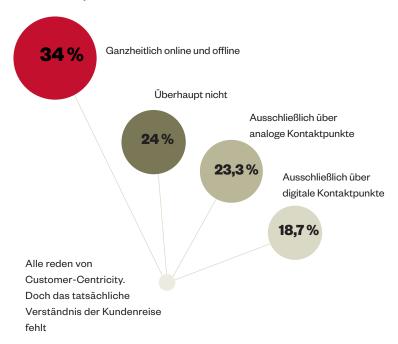
> senz zur Marke passt oder nicht."

> Einerseits beruhigen sich die Marketer selbst mit der Maßgabe, man müsse nicht jedem Trend hinterherlaufen, andererseits agieren sie

gern nach dem Motto: "Man muss sich auch mal was trauen!" Diese durchaus respektable Haltung mündet häufig in einer Beliebigkeit der Markenkommunikation. Da werden an allen möglichen Touchpoints Aktivitäten ausprobiert, die mitunter weder zueinander noch zur Marke passen. Das führt dazu, dass die

Der Mut zum Ausprobieren mündet häufig in eine Beliebigkeit der Markenkommunikation

#### Wie erfassen Sie derzeit die Customer-Journey in Ihrem Unternehmen?



# der Reise zum Kunden

Rund ein Viertel der

Befragten erfasst die

Customer-Journey

überhaupt nicht

Konsumenten die Marke an jedem Kontaktpunkt anders erleben. Es stellt sich die bange Frage, wie sich derlei erratische Kommunikation auf mittlere Sicht

auf die Wahrnehmung der Marke beim Kunden auswirkt.

Darüber hat das Gros der Markenmanager schon deshalb keine stichhaltigen Erkenntnisse. weil

es die Wirkung seiner Markenführung nicht misst: Laut Studie nutzen rund 56 Prozent der befragten Manager keine KPIs. Diejenigen, die KPIs heranziehen, tun dies meist weder konsequent noch strategisch unterfüttert, sondern kanalgetrieben oder auf einzelne Maßnahmen fokussiert. Da geht es dann um Klickzahlen oder Markenbekanntheit statt um eine ganzheitliche Sicht. "Da geht mehr!", sagt Adler trocken.

Deutlich mehr geht auch in puncto Kundenverständnis: Gerade mal 34 Prozent der befragten Unternehmen erfassen die Customer-Journey ganzheitlich über analoge und digitale Kanäle. 23,3 Prozent schauen sich nur analoge Kontaktpunkte an, 18,7 Prozent nur die digitalen Kontaktpunkte und 24 Prozent erfassen die Customer-Journey überhaupt nicht - sie wissen also nicht, wo

> ihre Kunden wann mit welchem Ziel mit ihrer Marke in Berührung kommen. Es ist wohl auch auf diese Unkenntnis zurückzuführen, dass die Markenmanager im-

mer noch die Kontaktpunkte Online-Werbung, die eigene Website und E-Mails als wichtigste Treiber für Bekanntheitssteigerung, Image-Schärfung und Kundenbindung betrachten. Für Adler ist das eine logische Konsequenz daraus, dass die Manager die Customer-Journey nicht kennen: "Wer nicht trackt, weiß nicht, welches die wichtigen Kontaktpunkte sind."

Sie bilanziert angesichts der Studienergebnisse generell: "Es fehlt die Weitsicht." Was dringend zu tun ist? Die Beraterin empfiehlt den Marketingentscheidern, sich um ein tiefes Kundenverständnis zu bemühen, nachzuvollziehen, an welchem Kanal der Kunde

mit welchem Ziel auftaucht, daraus ein Verständnis der Customer-Journey aufzubauen und letztlich ein digitales Cockpit zu entwickeln, von dem aus alle markenrelevanten Aktivitäten sorgsam gesteuert werden.

#### **Digital Brand** Leadership

Für die Gemeinschaftsstudie "Digital Brand Leadership -Markenführung in einer digital veränderten Welt" von Esch. The Brand Consultants und absatzwirtschaft wurden in einer quantitativen Online-Befragung 150 Teilnehmer verschiedener Branchen - von B-to-B. Medien. IKT bis hin zu Handel oder FMCG - und Positionen befragt. Sie teilten ihre Einschätzung zum Stand der Digitalisierung und zu den Auswirkungen auf die Markenführung im Zeitraum von November 2015 bis Januar 2016 mit. Die Studie ist als kostenloser Download erhältlich unter: esch-brand.com/publikationen/ studien/

### Marketer leiden an Selbstüberschätzung

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS **Business School** und Gründer der Markenberatung Esch, ist angesichts der Ergebnisse der



aktuellen Digitalstudie desillusioniert, was den Umgang von Marketingentscheidern mit der Digitalisierung betrifft.

Herr Professor Esch, Ihre Studie ist ernüchternd - zwar sprechen Markenmanager viel über die Digitalisierung, die meisten hecheln ihr aber strategisch offenbar weit hinterher.

FRANZ-RUDOLF ESCH: Digital-Gurus versprechen den Himmel auf Erden, Manager in Unternehmen kämpfen hingegen mit irdischen Problemen. Dies zeigt unsere Studie ganz klar. Das ist etwa so wie in der Politik: Wenn eine Partei an der Macht ist, werden die hehren Vorstellungen schnell von der realen Welt eingeholt und wird von Ideal- auf Realpolitik umgestellt. Viele Unternehmen, die ich kenne, sind stolz darauf, gerade ihre Website auf ein Responsive Design umgestellt zu haben. Das ist Realpolitik.

#### Wie erklären Sie sich diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit?

Die Marketingentscheider in den Unternehmen schätzen sich in puncto Digitalisierung besser ein als ihr Unternehmen insgesamt. Vielleicht ist das Selbstüberschätzung, vielleicht aber auch der Ruf nach Aufmerksamkeit und der Versuch, wieder den Driver's Seat im Unternehmen einzunehmen. Wann, wenn nicht jetzt, wäre für Markenmanager die beste Chance, als Anwalt der Kunden und ihrer Marke in Erscheinung zu

treten? Aber in den meisten Unternehmen gibt es keinen Vorstand für Marketing. Wenn überhaupt, dann ist das ein Vorstand für Marketing und Vertrieb, mit dem Hauptaugenmerk auf Vertrieb. Marketingleute sind oft zweite Sieger, das muss organisatorisch geändert werden.

#### Welche Erkenntnisse der Digitalstudie haben Sie überrascht?

Wirklich überrascht hat mich, dass viele Unternehmen weder die Kundenreise genau kennen noch über einen systematischen Ansatz zur Erfolgskontrolle verfügen. Zudem ist "Test and Learn" angesagt. Früher nannte man das "Trial and Error". Fragen Sie einmal Edeka, was wohl das genaue Ziel des Youtube-Spots "Heimkommen" war und ob Edeka in diesem Bereich wirklich Performance-Probleme hat. Ich wäre gespannt auf die Antwort.

Überrascht hat mich auch, dass bei der Zuordnung der Kontaktpunkte zu den Digital-Zielen viele der genannten Kontaktpunkte noch "Old School" sind: Favorit ist die eigene Website. Das sehen Kunden anders, und zudem stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Kunden auf ihre Website bringen.

Ich fand auch die Selbsterkenntnis interessant, dass sich keiner der Befragten in der Digitalisierung vorne sah, sondern eher auf einem "soliden" zweiten Platz bestand. Zudem wurde auch wenig über den Tellerrand geschaut - auch erstaunlich bei diesem Thema.

#### Warum sind Markenmanager offenbar nicht willens, von anderen Branchen zu lernen?

Die meisten ersticken im Tagesgeschäft. Deshalb kann man Marketingmanager oft auch mit Dingen begeistern, die schon über 20 Jahre alt sind.

#### **Zum Beispiel?**

Zum Beispiel mit dem, was heute als Neuromarketingerkenntnis verkauft wird. Das ist uralter Wein in nicht mal neuen Schläuchen. Und das ist nur eines von vielen Beispielen. Eventuell liegt es daran, dass sich Manager schwer vorstellen können,

was sie von fremden Branchen lernen könnten, zudem gibt es auch kein systematisches Vorgehen. Nur so ist ja auch zu erklären, warum viele die Customer-Journey nicht messen. Ich muss offen sagen: Das kann ich nicht verstehen.

### Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen erfassen laut Studie die Customer-Journey nicht vernünftig. Welche Gefahren birgt

Wenn Unternehmen bei der Kundenreise im Dunkeln tappen, machen sie entweder alles wie zuvor oder betreiben "Trial and Error". Dadurch laufen sie Gefahr, nicht in die richtigen, also die für unterschiedliche Zielgruppen und für ihre Marke relevanten Kontaktpunkte zu investieren. Fehlsteuerungen und Wirkungsverluste sind die Folge. Die Analyse der Kundenreise und der Kundenkontaktpunkte ist Pflicht und dies nicht nur digital oder bei der Optimierung klassischer Medien, sondern ganzheitlich. Der Kunde wandelt schließlich auch zwischen der digitalen und der realen Welt.

#### Wie erklären Sie sich die Gelassenheit insbesondere in der FMCG-Branche, die sich offenbar nicht mal die Mühe macht, die Customer-Journey nachzuvollziehen?

Früher haben sich Marketingmanager an der FMCG-Branche orientiert. Meiner Meinung nach hat diese durch die Digitalisierung ihre Führerschaft verloren. Manager müssen sich andere Vorbilder suchen, das Denken in Optimierung von Facings und Regalen reicht nicht mehr aus. Das ist schade, aber zumindest deuten unsere Ergebnisse darauf hin.

#### Auch in der B-to-B-Branche betrachten Markenmanager die Digitalisierung eher als Phänomen, das sie nicht betrifft.

Die B-to-B-Branche hinkte schon immer hinterher - auch in Fragen der Markenführung. Der Lernprozess setzt hier wohl später ein, weil man sich noch zu sehr auf die eigenen Produkte und auf gewachsene Beziehungen mit Kunden verlässt.  $oldsymbol{\Phi}$