

Digital Brand Leadership

Markenführung in einer digital veränderten Welt.

Gemeinschaftsstudie von absatzwirtschaft und ESCH. The Brand Consultants



ESCH. The Brand Consultants

Was uns treibt

Menschen sind Sinnsucher, Marken sind Sinnstifter.

Sinn können nur die Marken stiften, die eine klare Identität haben und diese zum Ausdruck bringen. Bei uns steht deshalb die Markenidentität im Mittelpunkt.

Wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg, ihre Markenidentität zu schärfen und fortlaufend weiter zu entwickeln. Zusammen arbeiten wir an der wirksamen Umsetzung der Identität im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services sowie an allen kommunikativen Kontaktpunkten mit Kunden.

Marken, die durch ihre Identität Sinn stiften, schaffen nachhaltig profitables Wachstum und sichern den langfristigen Unternehmenserfolg.

Was uns besonders macht

Wir sind Identitätsstifter.

Wir haben Leidenschaft für Marken. Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen.

Für das, was wir tun, wurden wir bereits zum zweiten Mal in Folge von brand eins und Statista als Top-Beratung für Marketing, Preis und Marke ausgezeichnet.

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Marke.

Warum ESCH.?

- 1 | Wir schaffen Buy-In und Commitment.**
Wir nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.
- 2 | Wir bringen die maximalen PS auf die Bahn.**
Wir entwickeln impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare.
- 3 | We make things work.**
Umsetzung ist Strategie. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

4 | Profitieren Sie von unserer Expertise:

- 400+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke
- 750+ Publikationen
- Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

Was wir für Sie tun

- 1 | Markenidentität, Leitbild und Positionierung**
Markenidentität & Positionierung, Vision, Unternehmensgrundsätze und Mission
- 2 | Management komplexer Markensysteme**
Produktprogramm, Markenportfolio, Markenarchitektur
- 3 | Markenumsetzung / Kommunikation**
Branding, Kommunikationsentwicklung, Kommunikationsoptimierung, Pitchbegleitung
- 4 | Markenwachstum**
Potentialanalyse, Markendehnung, Markenallianzen, Markeninnovation
- 5 | Customer Insights**
Customer Exploration, Customer Needs and Wants, Segmentierung
- 6 | Customer Touchpoint Management**
Customer Touchpoint Assessment, Customer Journey, Customer Touchpoint Tracking, Customer Experience Strategie
- 7 | Employer Branding**
Employer Branding Strategie, Recruiting Touchpoint Management, Umsetzung in Maßnahmen
- 8 | Interne Markenführung**
Behavioral Branding, Markenprozesse und -strukturen, interne Markenverankerung
- 9 | Markencontrolling**
Messung Markenstärke, qualitative und quantitative Markenmessungen, Markencockpits, Marketing Spend Effectiveness
- 10 | Coachings / Trainings/ Seminare / Vorträge**

Für wen wir arbeiten

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

Inhalte

1. Die Studien	Seite 4
2. Die digitale Evolution und ihre Herausforderungen	Seite 7
3. Markenführung: Die Markenidentität ist wichtiger denn je.	Seite 10
4. Kundenreise: Das Kundenverhalten atomisiert die Customer Journey.	Seite 13
5. Geschäftsentwicklung: Neue Geschäftsmodelle und eine agile Unternehmenskultur realisieren	Seite 23
6. Die Zukunft von Digital Brand Leadership	Seite 30

Die Studien

Ganze Branchen und Märkte stehen Kopf. Neue Wettbewerber tauchen auf, Kunden ändern ihr Verhalten – Digitalisierung und Vernetzung scheinen die Regeln zu verändern. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, die richtigen Antworten auf diese Herausforderungen zu finden.

Wie Marketingmanager und die Unternehmenslandschaft diese Entwicklungen einschätzen und auf diese Herausforderungen reagieren, haben absatzwirtschaft und ESCH. The Brand Consultants in zwei gemeinsamen Studien analysiert. Das mit diesen Studien verfolgte Ziel ist es, einen ganzheitlichen Einblick in das Thema zu geben und herauszufiltern, was sich in der Markenführung wirklich ändert und ändern muss – und was bleibt.















Insgesamt wurden 26 Manager aus 24 B2C- und B2B-Unternehmen in 40-minütigen Telefoninterviews zum Stand der Digitalisierung in ihren Unternehmen befragt. Dabei waren sowohl traditionsreiche Familienunternehmen, DAX-Konzerne als auch junge Start-Ups vertreten. Die Branchen reichten von Automotive über Food bis hin zu Finanzdienstleistungen.

Darüber hinaus wurden in einer quantitativen Online-Befragung mit einer Stichprobe von 150 Teilnehmern verschiedenster Branchen und Positionen die Einschätzungen zum Stand und den Auswirkungen der Digitalisierung in der Markenführung erhoben.

| DIGITAL BRAND LEADERSHIP STUDIE 2016 |

Unternehmen	Titel	Vorname	Name	Position
Adolf Würth GmbH & Co. KG		Bernd	Herrmann	Geschäftsführer Marketing und EDV; Mitglied der Konzernführung
Alfred Ritter GmbH & Co. KG		Holger	Henck	Marketing Manager Ritter Sport
AXA Versicherung AG		Thomas	Bolz	CMO
Bitburger Braugruppe GmbH		Frank	Windau	Gruppendirektor Marketing Bitburger und Bitburger Braugruppe
BMW AG	Dr.	Steven F.	Althaus	Leiter Markenführung BMW und Marketing Services BMW Group
Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA		Carsten	Cramer	Direktor Vertrieb und Marketing/ Prokurist
DATEV eG		Claus	Fesel	Leiter Marketing und Kommunikation
Evonik Industries AG		Markus Benjamin	Langer Kompa	Leiter Konzernmarketing und PR Social Media Manager Employer Branding
eWings.com GmbH		Philipp	Joas	Gründer & COO
F.O. BAGS GmbH		Anne- Cathrin	Pink	Leiterin Brand Unit Kids
Faber-Castell AG		Oliver	Hempel	Head of Digital Marketing & eCommerce
Flaconi GmbH		Björn Paul	Kolbmüller Schwarzenholz	Gründer & Geschäftsführer
FRoSTA AG		Hinnerk	Ehlers	Vorstand Marketing und Vertrieb
Vapiano SE		Johannes	Mauss	Director Marketing & Mitglied der Geschäftsführung ehem. Marketingleiter & Verkaufsleiter Naturkost bei Haus Rabenhorst O. Lauffs GmbH & Co. KG
Hilti AG		Philip	Beickler	Digital Marketing Specialist
IBM Deutschland Management & Business Support GmbH		Peter	Beuke	Vice President Marketing, Communica- tions and Citizenship
mymuesli GmbH		Daniel	Setzermann	Head of Marketing
OTTO GmbH & Co. KG		Marco	Schubert	Bereichsleiter Markenführung OTTO
R+V Versicherung AG		Torsten	Unger	Leiter Community Management & Online-Projekte
Swiss International Air Lines AG	Dr.	Frank	Maier	Managing Director/Head of Product & Services
Targobank KG & Co. KGaA		Jürgen	Lieberknecht	Vorstand Marketing & Produktmanage- ment Targobank
The Walt Disney Company Germany, Switzerland and Austria		Lars	Wagner	VP & General Manager Disney Channels
Vaillant Group		Andreas	Bernt-Bärtl	Head of Central Digital Marketing
Automobilindustrie		anonymisiert		

Tabelle 1: Die Experten der Tiefeninterviews (n qualitativ = 26)

 B2B: Industrie / Maschinenbau	 FMCG Food
 Banken / FDL	 FMCG Non Food
 Medien / Verlage	 Transport und Logistik
 IKT	 Automotive / Aviation
 E-Commerce	 Pharma
 Handel	 Consulting, Rechtsberatung
 Versorgungsleistungen	 Agenturen

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Tabelle 2: Branchenübersicht der Online-Befragung (n quantitativ = 150)

Die digitale Evolution und ihre Herausforderungen

Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf alle Lebensbereiche – auf unser Konsumverhalten, unseren beruflichen Alltag, unser Privatleben. Vieles wird möglich, Innovationen sind der neue Standard, die Kommunikation und die Interaktionen erhöhen sich, der Kunde will besser verstanden werden. Die befragten Experten sind sich einig: Die Digitalisierung macht die Welt komplexer und schneller. Da verwundert es nicht, dass die digitale Vernetzung zwischen Mensch, Maschine und Marke auf den Schreibtischen der Marketingentscheider mit meist höchster Priorität liegt. Doch nicht alle haben längst geschäftsbereichsübergreifende Initiativen ins Leben gerufen. Viele beginnen erst, sich intensiv damit auseinanderzusetzen.

Unternehmen „on the move“

Die Marketing-Manager können ihren Status der Digitalisierung von „wir haben gerade erst begonnen, uns damit auseinander zu setzen“ bis hin zu „wir sind Vorreiter“ nur schwer einschätzen: Beim Vergleich mit den digitalen Playern, wie die Googles, Amazons oder

Facebooks dieser Welt, sahen sich die meisten im Hintertreffen, im Branchenvergleich wuchs das Selbstbewusstsein. Allerdings reichte die Selbsteinschätzung meist nur für eine solide Nummer Zwei-Position. Die Mehrheit der Befragten lotet vorsichtig das neue Feld aus und ordnet sich zum Stand der digitalen Transformation in der Mitte ein (Abb. 1).

#DigitalLandscape

Stand der digitalen Transformation im Unternehmen nach Branche von 0 (Wir stehen noch ganz am Anfang) bis 100 (Wir sind Vorreiter)

Durchschnittswert über alle Angaben
Über alle Branchen ist der Stand der digitalen Transformation mittelmäßig ausgeprägt.

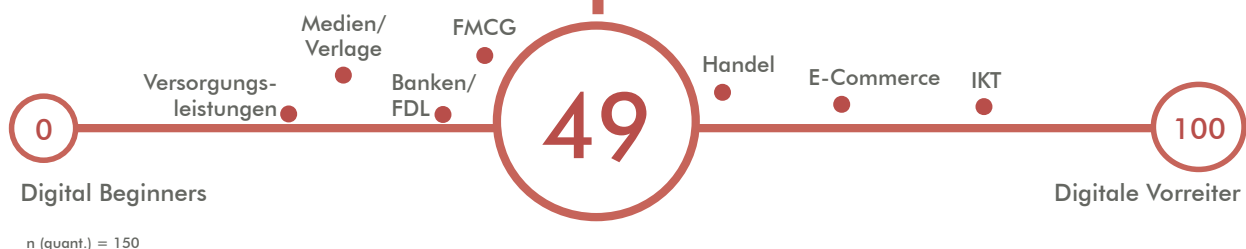


Abbildung 1: Digital Landscape – Der Stand der Digitalisierung in Unternehmen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern sind wir ganz gut aufgestellt. Im Vergleich zu Brands anderer Kategorien sind wir noch nicht so weit. Da kann man oft nur staunen, wie weit die sind.

(Hinnerk Ehlers – FRoSTA)

Wenn, dann sehen sich digital affine Branchen, wie IKT oder E-Commerce, als Vorreiter. Doch die volle Zuordnung der digitalen Pionierrolle schreiben sie sich nicht zu.

Denn Richtung, Geschwindigkeit und Raum des Möglichen geben andere vor: Die digitalen Pure Player wie Apple, Ebay, Amazon, Dropbox oder Spotify. Ein Patentrezept und den digitalen Weg gibt es allerdings nicht. Der Grund ist einfach: Je nach Branche sind die Auswirkungen und Herausforderungen der Digitalisierung unterschiedlich.

Jede Branche ist von der Digitalisierung betroffen, aber jede Branche hat ganz individuelle Herausforderungen.

(Lars Wagner – Disney)

So steht zum Beispiel die Medienbranche vor der Herausforderung innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, um auch künftig noch Profit zu erwirtschaften. Die B2B-Branche umtreibt am stärksten die Kundenreise in ihrer Tiefe zu verstehen. Und die E-Commerce-Unternehmen versuchen neue, möglicherweise gefährliche Wettbewerber zu identifizieren und auf diese zu reagieren. Trotz der Vielzahl der dargebotenen Aufgaben lassen sich drei zentrale Herausforderungen identifizieren, denen sich alle Branchen gegenübersehen. Diese werden im Folgenden erläutert.

1. Markenführung | Die Marke im digitalen Raum führen und positionieren

Die häufig ins Feld geführte Unsteuerbarkeit der Marke in Teilen des digitalen Raums wird als Kontrollverlust erlebt. 50 Prozent der Studienteilnehmer – unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße – sehen große Herausforderungen darin, die Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Marke zu verteidigen und trotz steigendem Wettbewerb relevant und differenziert wahrgenommen zu werden. Eine unerlässliche Voraussetzung, um das Preis-Premium zu halten.

Der große Kampf wird sein, die Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Klarheit seiner Marke im Netz zu verteidigen. Denn das Problem ist: Jeder kann Quatsch im Netz verbreiten und eine Marke jederzeit in Frage stellen.

(Johannes Mauss – ehem. Haus Rabenhorst, heute Vapiano)

2. Kundenreise | Wo ist der Kunde und was will er?

Darüber hinaus beschäftigen die Markenmanager und Unternehmen die stark fragmentierte Nutzung von Medien und die damit verbundene Priorisierung der einzelnen Kanäle. Die Kanallogik wird sich aushebeln und eine scheinbare Unordnung erzeugen. So verwundert es nicht, dass der Großteil der Befragten das Thema Customer Journey und Kontaktpunktmanagement als eine der größten Herausforderung nennt.

Viele digitale Kontaktpunkte können wir nicht aktiv bespielen. Wir können Content breit in den Formaten streuen, die die Partner, Inkubatoren und Meinungsführer brauchen. Und dann müssen wir schauen, was passiert. Das ist ja das Interessante – Sie können das gar nicht mehr steuern, Sie können nur ein Angebot leisten. (...) Manche Themen verbreiten sich überraschend gut weiter, vermeintlich relevante Themen hingegen nicht immer.

(Dr. Frank Maier – SWISS)

3. Geschäftsentwicklung | Neue digitale Modelle profitabel entwickeln und eine agile Unternehmenskultur fördern

36 Prozent der Manager – allen voran jene, die bereits eine klare Gefährdung oder Chance für ihr Geschäftsmodell wahrnehmen – nennen als ihr großes Thema die Geschäftsmodelltransformation. Einerseits ist hier die Erschließung neuer Geschäftsfelder, andererseits die Überführung bislang kostenloser Services in ein Umsatz-Modell die Kernherausforderung. Dies setzt voraus, Bedrohungen überhaupt erst zu identifizieren und die Trendthemen sowie Wettbewerber im Blick zu haben. Dazu gehört auch, relevante von irrelevanten Trends zu unterscheiden und bei der Geschwindigkeit der Entwicklungen im richtigen Maß Schritt zu halten. Dies fordert eine offene Unternehmenskultur. Hier sieht die Hälfte der Manager Handlungsbedarf. Insbesondere gewachsene, traditionsreiche Unternehmen mit langsamen Prozessen und ausgeprägtem Hierarchie-Denken „leiden“. Diese Tatsachen stellen zusätzlich einen enormen Bremsklotz der schnellen und agilen Entwicklung von passenden Geschäftsmodellen dar.

Es wird sich die Geschwindigkeit weiter erhöhen. Was sich auch verändern wird, sind die Menschen, die an dem Thema Markenkommunikation arbeiten. Ich suche aktuell so eine Art MacGyver unter den Marketern, jemanden, der Storyteller, Technologiebeherrscher und Erfinder in einer Person ist.

(Anne-Catherin Pink – F.O.Bags)

So bleibt zu hinterfragen: Inwiefern haben sich die Spielregeln der Markenführung durch die Digitalisierung geändert – und welche bleiben bestehen? Dieser Frage gehen wir bei der Untersuchung der Kernherausforderungen auf den Grund.

Markenführung: Die Markenidentität ist wichtiger denn je.

Der CTO wird nicht der neue CMO oder CDO (Chief Digital Officer). Die Marke ist wichtig und der Kern. Alles andere drumherum sind nur Kanäle, Medien oder Produkte.

(Oliver Hempel – Faber-Castell)

Unter allen befragten Marketers herrscht Einigkeit: Die Grundprinzipien der Markenführung und die Bedeutung des strategischen Gerüsts haben sich durch die Digitalisierung nicht geändert. Im Gegenteil: In der Digitalisierung brauche man Markenstrategie und Identität mehr denn je. Ein klar definierter Markenkern ist und bleibt das Herzstück der Markenführung. Die Markenidentität dient zum einen der Differenzierung in Märkten, in denen mit wenigen Klicks maximale Transparenz über

Angebot und Preise erlangt werden kann und ist zum anderen ein wichtiger Vertrauensanker. Hier spielen die Glaubwürdigkeit der Marke und die Relevanz eine bedeutende Rolle. Doch austauschbare Botschaften über verschiedene Kanäle zu streuen schürt allein noch keine Relevanz. Je komplexer die Umwelt wird, umso bedeutender wird das Vertrauen, das starke Marken ausstrahlen. Insofern ist die Markenführung gut beraten, wenn sie die Grundelemente der Marke konstant hält. Die Marke definiert sich von innen. Selbstähnlichkeit und Konstanz über Zeiträume und Kontaktpunkte hinweg zu wahren, bleibt wichtig (Abb. 2).

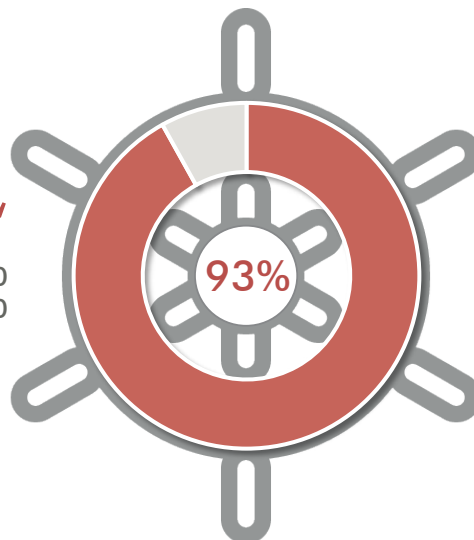
Die Markenführung hat nichts mit der digitalen Welt zu tun. Die Marke definiert sich von innen heraus.

(Carsten Cramer – BVB)

Markenidentität

93% finden die Markenidentität in einer digitalen vernetzten Welt „sehr wichtig“

„sehr wichtig“
Wert von mind. 90
auf einer Skala von 1 bis 100



n (qual.) = 22, n (quant.) = 150

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Abbildung 2: Wichtigkeit der Markenidentität in der digitalen Welt | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Und noch eine Funktion sehen einzelne Manager in der Markenidentität. Sie unterstützt dabei, einen eigenen Weg zu gehen und nicht nur die digitalen Vorreiter zu kopieren.

Natürlich haben wir unsere Konkurrenz im Blick und beobachten die Entwicklung im Wettbewerb sehr genau und mit dem nötigen Respekt. Für OTTO gibt es keinen Grund sich zu verstecken. Wir arbeiten am E-Commerce von morgen. Und das sehr erfolgreich.

(Marco Schubert – OTTO)

All das heißt allerdings nicht, dass die Markenführung sich nicht verändert habe. Im Gegenteil: Auf operativer Ebene müssen sich Markenmanager tagtäglich komplexen Fragen stellen – und zwar über alle Branchen hinweg. Es muss einer operativen Unruhe entgegen gesteuert werden, wo die Neigung besteht, Trends hinterher zu laufen. Diese tauchen in immer schnelleren Zyklen mannigfach auf (Abb. 3).

Wenn man dann einfach was im Internet ausprobiert und sagt, wir machen jetzt Halligalli mit der Marke, weil das besonders lustig ist (...) dann ist das schon fast kriminell in der Markenführung.

(Johannes Mauss – ehem. Haus Rabenhorst, heute Vapiano)

Einerseits sollten diese Entwicklungen nicht blind an einem vorüber ziehen, andererseits aber nicht „jede Sau durchs Dorf“ getrieben werden (Johannes Mauss – ehem. Haus Rabenhorst, heute Vapiano).

Digitalisierung bedeutet nicht zwangsläufig die „Demokratisierung der Markenführung“!

Manche glauben, dass die Markenführung ein Stück weit aus der Hand gegeben wird, weil stärker über die Marke diskutiert und diese kommentiert wird. Dies führe zu einem Kontrollverlust durch die sozialen Medien, meinen die Befragten. Und dieser ist nicht unerheblich: Nur 4,7 Prozent der Befragten sagen, dass die Marke noch „voll und ganz“ durch den Markenmanager geführt werden könne.

Stärke der Veränderung der Markenführung durch Digitalisierung von 0 (keine Änderung) bis 100 (grundlegend)

Strategisch

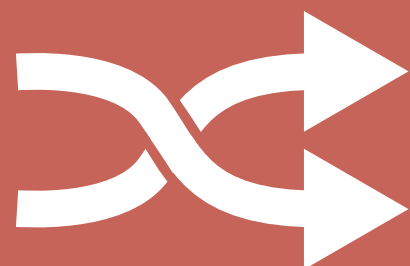
26 Kaum
Veränderungen

- Markenkern als Konstante | Kontinuität und Selbstähnlichkeit
- Kernwerte bleiben
- Funktion einer Positionierung bleibt (Leuchtturm, Vertrauen)

Operativ

74 Starke
Veränderungen

- Komplexität | Fragmentierung Kanäle
- Interaktionsmarke | Kontrollverlust
- Branding durch Viralität
- Reaktionsschnelligkeit
- Transparenz



n (qual.) = 22, n (quant.) = 150

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Abbildung 3: Stärke der Veränderungen der Markenführung auf strategischer und operativer Ebene | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Ich glaube, dass ich durch die Digitalisierung ein Stück meiner Markenführung aus der Hand geben muss. Im Dialog können immer Dinge passieren, die man nicht im Griff hat.

(Claus Fesel – DATEV)

Dieser Interaktion in den sozialen Medien – so die Befürworter – müssten sich Marken öffnen und grundsätzlich Gehör für Kritik und Dialog im Markenbildungsprozess entwickeln. Unterschiedliche Unternehmen skizzieren dies als Entwicklung von der Werbe- hin zur Interaktionsmarke.

Die „intelligente Übersetzung“ der Marke ist der Imperativ.

Einig sind sich die Befragten, dass es eine kontinuierliche Entwicklung und Reflektion der Marke braucht – „Man muss die Marke immer überprüfen, wie man es selbst bei sich im Leben tut“ (Carsten Cramer – BVB) – aber nicht zu Lasten des Markenkerns.

Die Veränderungen der Marke müssen dazu führen, dass die Marke als zeitlos wahrgenommen wird und gleichzeitig als eine Marke, die in der jeweiligen Zeit aktuell ist.

(Markus Langer – Evonik Industries)

Es geht somit um eine intelligente Nutzung der digitalen Möglichkeiten und einer Übersetzung der Markenwerte in die digitale Welt. Hierzu ist es unerlässlich, genau zu wissen, für was man steht und stehen möchte.

Wenn beispielsweise eine Marke wie Vaillant für zukunftsweisende Technologie steht, muss sich diese Eigenschaft auch in digitalen Medien, wie in Form einer App zur Heizungssteuerung, widerspiegeln.

(Andreas Bernt-Bärtl – Vaillant)

Wie immer gibt es auch Ausnahmen von der Regel: Gerade E-Commerce-Start-Ups wie eWings oder Flaconi scheinen zu Beginn des Lebenszyklus andere Prioritäten zu haben als das Aufsetzen einer Markenstrategie und Investitionen in den Markenaufbau. Hier geht es in den Anfangsjahren zunächst ums schlichte Überleben.

Fazit: Die Definition eines klaren Unternehmensleitbildes sowie der hierzu passenden Markenidentität wird immer wichtiger. Sie bildet die Grundlage für langfristig orientiertes Handeln in einer sich schnell verändernden Umwelt. Um disruptiven Kräften etwas mit Fundament entgegenzusetzen, ist die Markenstrategie regelmäßig zu überprüfen und deren Aktualität für die Zielgruppe zu hinterfragen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Marke sich selbstständig weiterentwickelt und nachhaltige Stärke beweist.

Kundenreise: Das Kundenverhalten atomisiert die Customer Journey.

Es gibt eine große Veränderung im TV-Markt durch die Digitalisierung, aber das Grundbedürfnis, dass Leute Geschichten sehen wollen und unterhalten werden möchten, bleibt garantiert bestehen.

(Lars Wagner – Disney)

Grundsätzlich gehen die Manager davon aus, dass sich die Bedürfnisse und Grundanforderungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen nicht geändert haben. Das Bedürfnis nach Absicherung habe sich, so Thomas Bolz, CMO der AXA Versicherung AG, nicht

verändert, die Art des Zugangs zum Kunden und seine Erwartungen an die Erbringung der Dienstleistung aber schon (Abb. 4).

Die Kundenerwartungen werden durch digitale Vorreiter kultiviert.

Geprägt werden die Ansprüche der Konsumenten vom verfügbaren technischen Angebot, aber auch durch die Erfahrungen mit den digitalen Vorreitern. Amazon, Google & Co. kultivieren Erwartungen, denen alle nachkommen müssen und setzen gerade in Sachen Schnelligkeit, Usability und Einfachheit Standards.

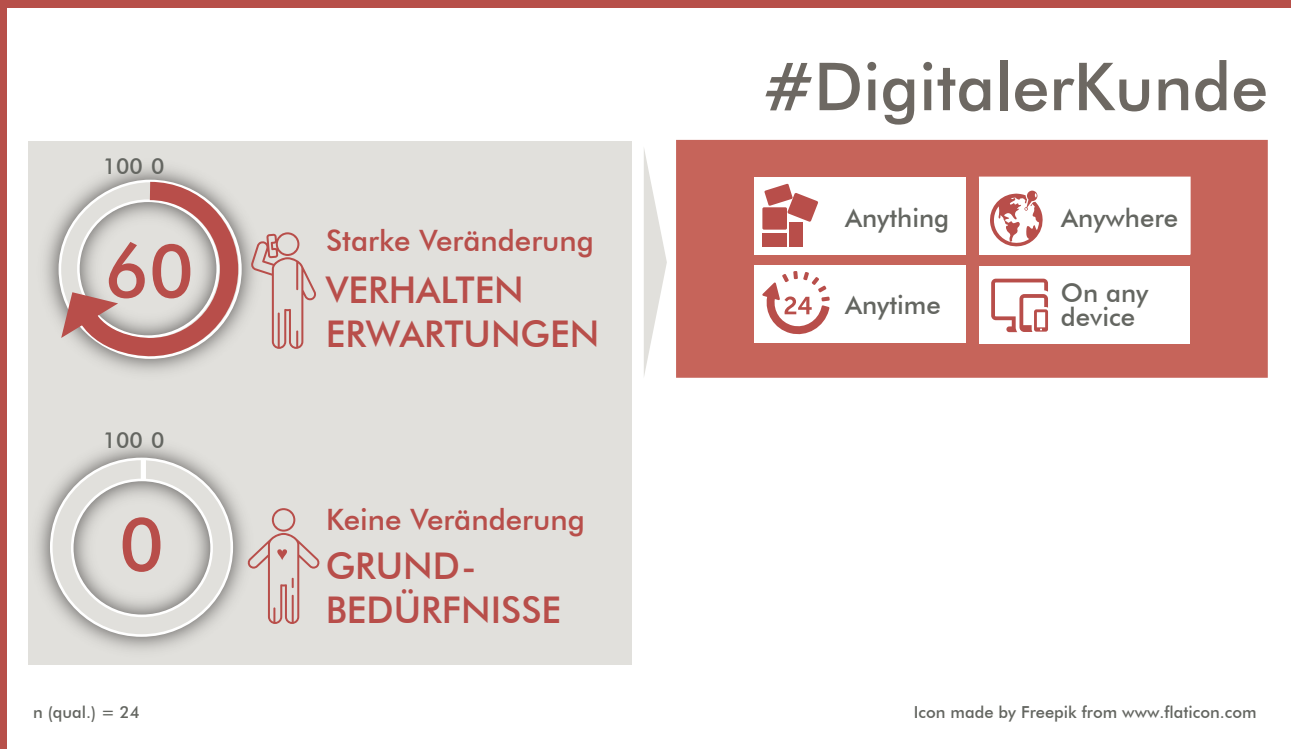


Abbildung 4: Veränderungsstärke der Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden von 0 (keine Änderung) bis 100 (grundlegend) |
Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Unserer Wettbewerber im Digital-Bereich sind nicht andere Versicherer, sondern Ebay, Amazon und iTunes. Sie bieten ein Maß an Convenience und Einfachheit, das AXA ebenso wie andere Versicherungen heute noch nicht liefern können.

(Thomas Bolz – AXA)

Kunden erwarten enorm schnelles Feedback auf ihre Fragen und Anmerkungen – dies ist die stärkste Erwartungshaltung der Konsumenten im digitalen Raum, meinen die Befragten (Abb. 5). So schön und wertvoll dieser Dialog ist, so schwer ist es die Kultur des „Jetzt und Sofort“ im Unternehmen abzubilden. Die wachsende Informationstransparenz und die dadurch entstehende stärkere Vergleichbarkeit von Angeboten und Preisen setzen manche Unternehmen zudem unter Preisdruck.

Die Homogenität der Zielgruppe pulverisiert und führt zu Micro-Moments.

Die hohe Marktsättigung und der Wandel von „Needs“ zu „Wants“ haben die Homogenität der Zielgruppen pulverisiert. Der Zugriff von verschiedenen Orten, zu

unterschiedlichen Tageszeiten, über vielfache Devices, mit unterschiedlichen Ansprüchen und Suchverhalten führt zu tausenden von Kundenreisen, denen die Touchpoint-Strategie gerecht werden muss. Teilweise wird dies sogar soweit interpretiert, dass das „beste“ Kunden-Cluster ein einzelner Kunde mit seinen individuellen Anforderungen an die Marke darstellt.

Ohne Frage: Die Qualität, mit der Kunden ihre Bedürfnisse einfordern können, ist immens gestiegen. Die Anforderung an die Marketingentscheider lautet: Den Kunden besser als je zuvor kennen (lernen) und zu seinem Sprachrohr werden.

Zu diesem Kundenverständnis ist es unerlässlich, die verschiedenen Kunden-Momente – die „Micro-Moments“ – zu kennen. Es spielt eine wesentliche Rolle für das Kontaktpunktmanagement, ob der Kunde zu einem bestimmten Zeitpunkt nach schnellen Informationen sucht oder ob er zügig online oder mobil einen Kauf tätigen möchte. In diesen Momenten muss der genutzte Kanal mit passenden Inhalten und Botschaften bespielt werden, die das zurzeit allgegenwärtige Content Management beschwört. Und schließlich sind die Kontaktpunkte auf die Passung zur Marke hin zu überprüfen. Hier sind die Seamless Experience der Marke und ihre nahtlose Integration in die Kundenreise wesentliche Ziele.

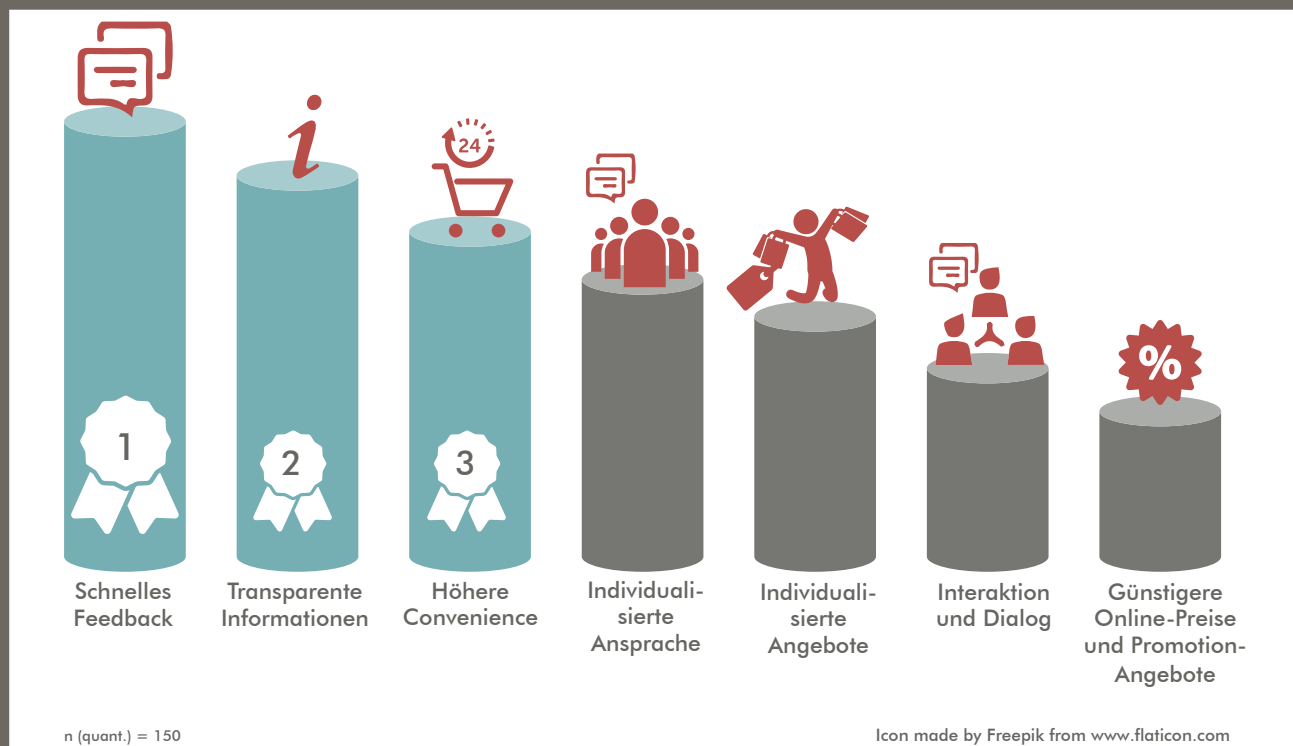


Abbildung 5: Ranking der Kundenerwartungen der Plätze 1 bis 7 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Der Kunde im Fokus des täglichen Content Managements.

Einen echten Ansatz für die systematische Kontaktpunktauswahl und -steuerung haben die Unternehmen nicht. Jedoch besteht das Bewusstsein nur mit Content gewinnen zu können, der einerseits für die Zielgruppe relevant und andererseits passend zur Marke ist. Für den Kunden muss erkennbar sein, dass sich die Marke mit seinen Erwartungen und den Kanälen auseinander gesetzt hat.

Wir tun nichts, nur weil es gerade en vogue ist. Nur, wenn der Kunde einen Nutzen davon hat und sie ihm das auch klar machen, hat eine digitale Neuerung einen Sinn.

(Marco Schubert – OTTO)

Die Unternehmen orientieren sich sowohl an den Themen, die die Kunden als wichtig erachten als auch an der eigenen Marke. 47 Prozent der Befragten sind sich einig, dass der Content nicht ausschließlich aus den aktuellen Entwicklungen und den Trendthemen gesteuert werden sollte (Abb. 6). Insgesamt finden 67 Prozent, dass die Kontaktpunkt-Bearbeitung in die Hände der

eigenen Mitarbeiter gehört. Das veranschaulicht ebenso folgendes Praxisbeispiel.

#Praxisbeispiel

Digitale Kommunikationskanäle stellen neue Anforderungen an das Content Management: Der Schultaschenhersteller F.O. Bags verlagert die Bespielung digitaler Kanäle darum vermehrt aus externen Agenturen zurück ins Unternehmen. Das Gefühl für die Marke habe man nun einmal besser „wenn man der Fisch ist, der im eigenen Markenteich schwimmt“ (Anne-Cathrin Pink – F.O. Bags). Das operative Doing aus der Hand zu geben und die Markeninhalte an die Agentur zu transportieren, erfordere viel Zeit für Coaching und Begleitung und stelle selten eine Arbeitserleichterung dar. Den richtigen Ton im Kundendialog treffen und die richtige Bildsprache verwenden – „das aus der Hand zu geben haben wir ein paarmal versucht und ist jedes Mal wieder rückgängig gemacht worden.“ Hinnerk Ehlers, Vorstand Marketing und Vertrieb der FRoSTA AG, sieht das ähnlich: Das Beantworten von Twitter- oder Facebook-Anfragen sei der Job der eigenen Mitarbeiter im Unternehmen und gehört nicht in externe Hände.

Die Arten zur Ideengenerierung des Contents (Mittelwert)

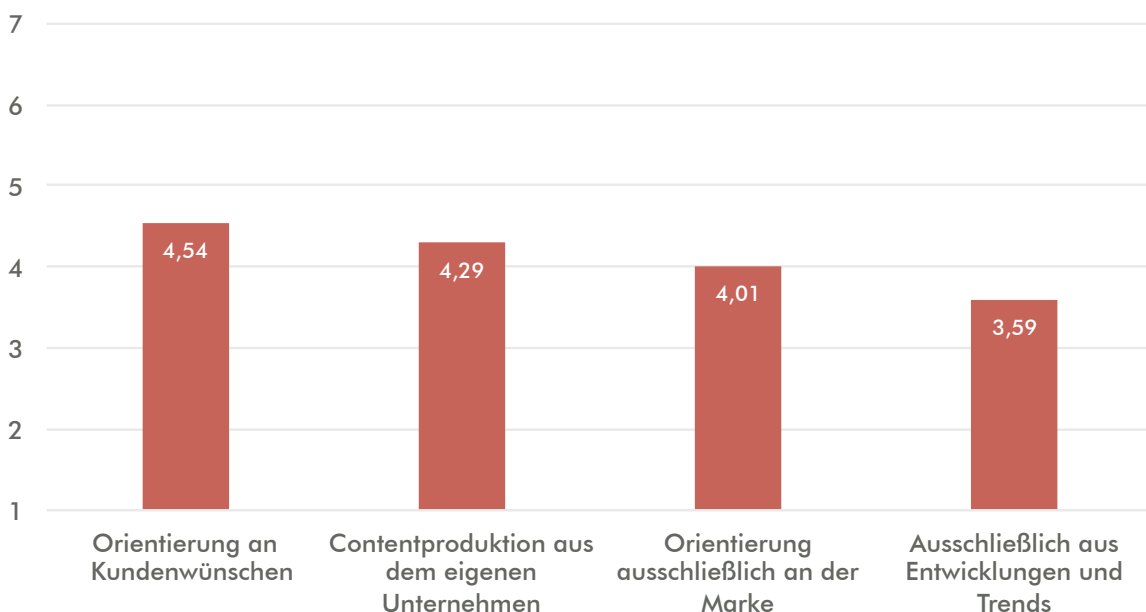


Abbildung 6: Wie Unternehmen Ideen zum Content ihrer verschiedenen Kanäle generieren | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Der tiefe Abgrund zwischen Wichtigkeit und der tatsächlichen Erfassung der Customer Journey in den Unternehmen.

Es gilt nicht nur als Voraussetzung, die eigene Positionierung und Wirkmechanismen erfolgreicher Kommunikation zu kennen, sondern auch die Erwartungen der Zielgruppen und ihre Customer Journeys. So erachten 82 Prozent der befragten Unternehmen die ganzheitliche Erfassung der Kundenreise als wichtig. Doch fragt man danach, ob diese tatsächlich on- wie offline gemessen wird, ist der Fall tief – nur erstaunliche 33 Prozent kennen die Customer Journey gut bis sehr gut (Abb. 7).

Sogar 24 Prozent der befragten Unternehmen kennen die Reise ihrer Kunden überhaupt nicht. Noch erschreckender ist: 72 Prozent der FMCG Food-Branche messen die Kundereise gar nicht und wenn, dann wählen sie den einfachsten Weg über die ausschließliche Messung digitaler Kontaktpunkte.

Auch bei den befragten Experten der qualitativen Studie ist die Kenntnis sehr vage. Auf einer Skala von „absolut unbekannt“ (0) bis „volle Transparenz“ (100) schätzen sie die Kenntnis in ihrem Unternehmen bei durchschnittlich 50 ein. Die Streuung ist groß: Während manche sich kaum vorstellen können, jemals für eine Marke genau wissen zu können, welche Kontaktpunkte relevant sind und wie die Kundenreisen je nach Zielgruppe aussehen,

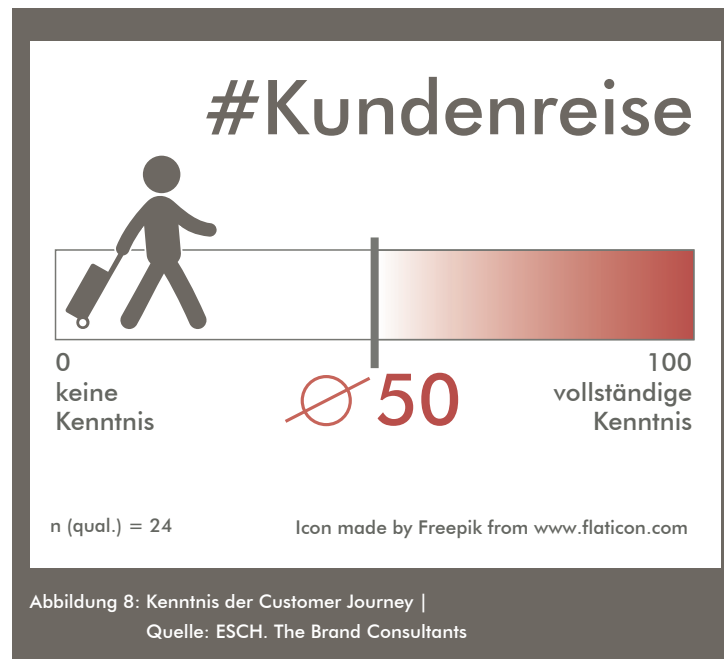


Abbildung 8: Kenntnis der Customer Journey |

Quelle: ESCH. The Brand Consultants

glauben andere, dass sie diese „Wahnsinnsherausforderung“ gut im Griff hätten (Abb. 8).

Diese Aussage ist allerdings fraglich, wenn man bei den Experten der Tiefeninterviews zur Qualität der Erfassung, und zum Verständnis von „Customer Journey“ nachhakt. So verlassen sich einige nur auf die Aussagen und Analysen der Mediaagenturen. Andere sind zwar im Tracking von Onlinekanälen weit(er) und nutzen eine breite Zahlenbasis, aber es hakt an der Verzahnung von Online und Offline.

Die Verzahnung von Online und Offline – oder: Die Suche nach dem heiligen Gral.

Gerade das Zusammenspiel zwischen digitalen und realen Kontaktpunkten ist für viele eine Black Box. Nicht nur für die befragten Experten und die bereits erwähnte FMCG Food-Branche sondern auch für die Logistiker. Von den Letztgenannten erfassen 67 Prozent ausschließlich analoge Kontaktpunkte. Die Kür besteht jedoch darin, die digitalen und analogen Disziplinen miteinander zu verknüpfen. Denn Fakt ist: Der Kunde springt beliebig zwischen den verschiedenen Kanälen. Die Frage ist nur, wie und in welchem Ausmaß?

Erste Ansatzpunkte sind hier die Kombination von quantitativem Online-Tracking und punktuellen qualitativen Erhebungen. Diesen Ansätzen nähern sich allerdings nur insgesamt 34 Prozent der Befragten an und erfassen die Customer Journey ganzheitlich. Die Vorreiter sind hier die IKT- sowie die Automotive / Aviation-Branche, von denen jeweils 67 Prozent die Kundenreise on- wie offline messen (Abb. 9).

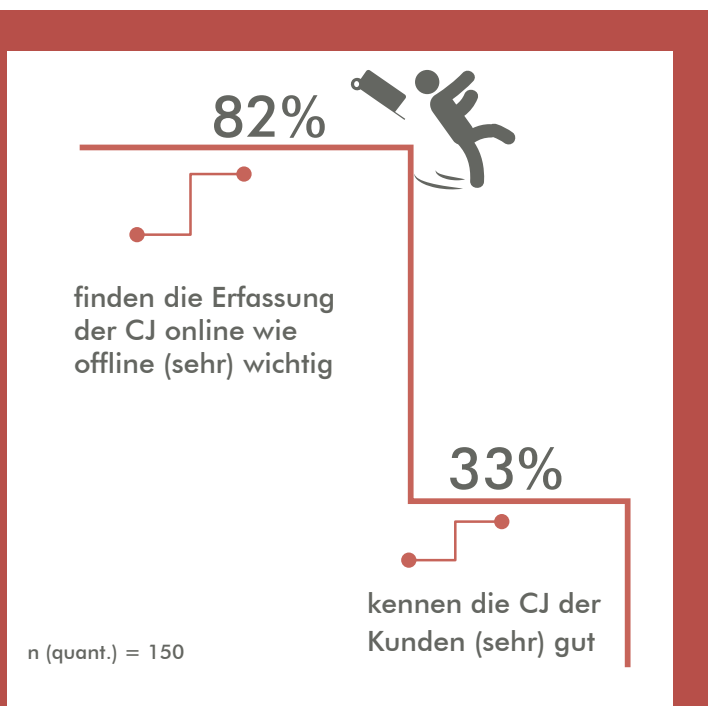


Abbildung 7: Gap zwischen der Wichtigkeit und der tatsächlichen

Kenntnis der Customer Journey |

Quelle: ESCH. The Brand Consultants

#Praxisbeispiel

Customer Journey beim Kauf von Schultaschen: Anne-Cathrin Pink, Head of Marketing bei F.O. Bags, skizziert die Übersetzung von Customer Insights in die Customer Journey:

„Entscheidend ist, wie die Eltern in der Recherche- und Vorkaufsphase vorgehen. Wir haben die Besonderheit, dass bei Schulprodukten eine lange Recherchephase vorweg geht, da der Meilenstein der Einschulung einfach sehr relevant ist und ein hohes wahrgenommenes Kaufrisiko existiert. Wir überlegen uns, welche Informationen helfen den Müttern, die Sorge zu verlieren die falsche Entscheidung zu treffen. Und da wir wissen, dass die Recherchephase nach der richtigen Schultasche im deutschsprachigen Raum gut ein dreiviertel Jahr vor Einschulung beginnt, nutzen wir Remarketing-Maßnahmen. Wir sehen, wenn jemand auf unserer Website war und dann bekommt er bei der Websuche oder auf Facebook Anzeigen geschaltet, die ihn daran erinnern, dass er bei uns war. Wir triggern ihn über Kampagnen wieder an und bieten weitere Informationen zu unseren Produkten an. Wir messen, dass die Leute viel recherchieren und dann wiederkommen, um mehr Informationen zu erhalten. Natürlich gehen wir auch die Offline-Kontaktpunkte konsequent durch, d.h. wir denken an den Handel, wo die Eltern sich die Produkte mit ihren Kindern anschauen und schulen unsere Vertriebspartner sehr intensiv und berücksichtigen ihr Feedback in der Produktentwicklung. Dann geht's weiter am Produkt selber und alles, was an dem Produkt dran hängt und wie das Produkt gestaltet ist, wie das Logo angebracht ist, wir denken über Sounds nach, die sich wiederholen, wie sich der Klettverschluss anhört.“

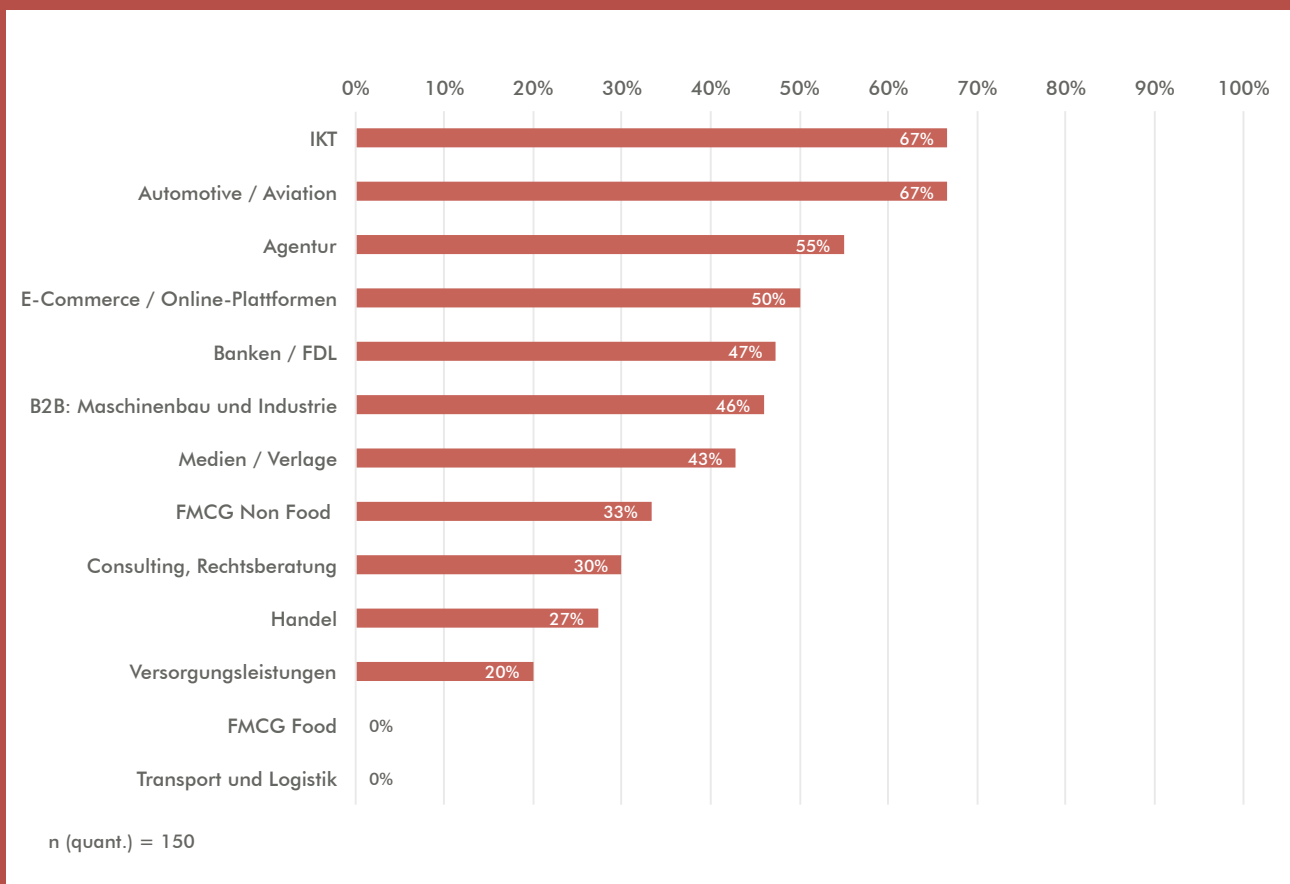


Abbildung 9: Ausprägung der Customer Journey je Branche | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Welche Kontaktpunkte werden von den Entscheidern als wichtig erachtet? Und was denkt der Kunde?

Zu den nach wie vor wichtigen Offline-Kontaktpunkten, wie z.B. Vertriebs- und Servicemitarbeiter, die Produktpräsentation am POS und das Produkt selbst, eigene Filialen und TV-Werbung, kommen digitale Kontaktpunkte hinzu. Allen voran wird die Unternehmens-Website von 82 Prozent der Entscheider als einer der drei zentralen digitalen Touchpoints für die Marke angesehen (Abb. 10). Dies verwundert nicht: Hier haben die Manager volle Kontrolle und können die Inhalte im Sinne der Marke steuern. Die Befragten sind sich einig, dass gerade die Unternehmens-Website am stärksten zur Imageschärfung beiträgt (Abb. 11). Social Media-Präsenzen – allen voran Facebook (58 Prozent) – E-Mail / Newsletter (23 Prozent) und unternehmenseigene Blogs (19 Prozent) sind ebenso häufiger unter den Top 3. SEO und SEA werden nur von E-Commerce-Unternehmen als bedeutendste Instrumente angeführt. Sie tragen insbesondere zu Absatzzielen bei und ebnen als virtuelle Straße den Weg in den eigenen Shop. Jedoch sehen die Befragten insgesamt Handelsplattformen und Online-Shops als die Instrumentarien zur Steigerung des Abverkaufs. E-Mail-Marketing und Newsletter sollen hingegen die Kunden langfristig ans Unternehmen binden.

Stimmen die Kunden den Entscheidern zu, was die relevantesten Kontaktpunkte sind?

Wertet man Kundenstudien unterschiedlicher Branchen aus, wird folgendes deutlich: Word-of-Mouth im

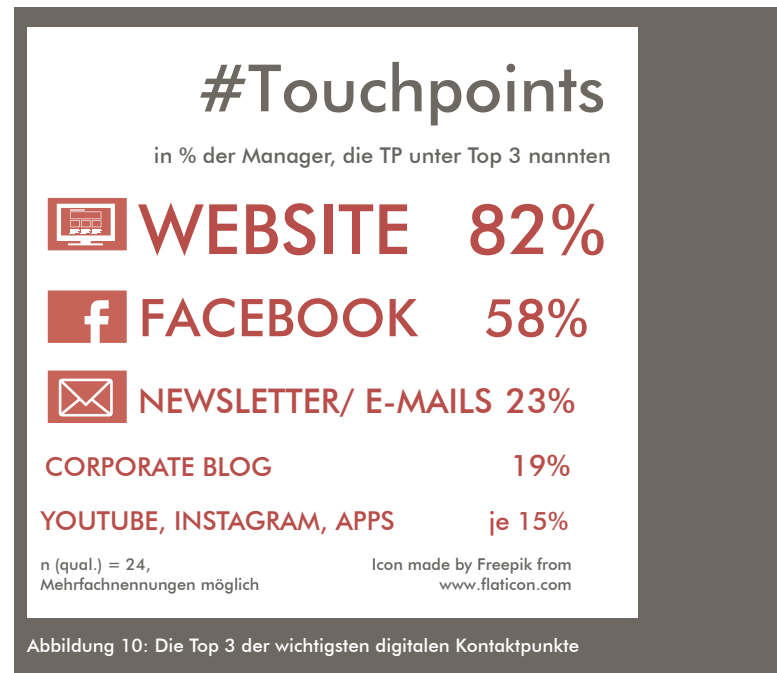


Abbildung 10: Die Top 3 der wichtigsten digitalen Kontaktpunkte

Freundes-, Familien- und Bekanntenkreis sowie CRM-basierte digitale Maßnahmen wie Newsletter, Mailing-Aktionen und Re-Targeting sind besonders häufig unter den Top-Kontaktpunkten zu finden. Hingegen spielt der von den Entscheidern genannte Top-Kontaktpunkt Unternehmens-Website bei den Kunden keine Rolle. Einig sind sich Kunden und Experten bei den Offline-Kontaktpunkten: POS und TV-Spots werden branchenunabhängig häufig als prägende Markenkontaktpunkte genannt (Quelle: conoscenti, 2013-2015).

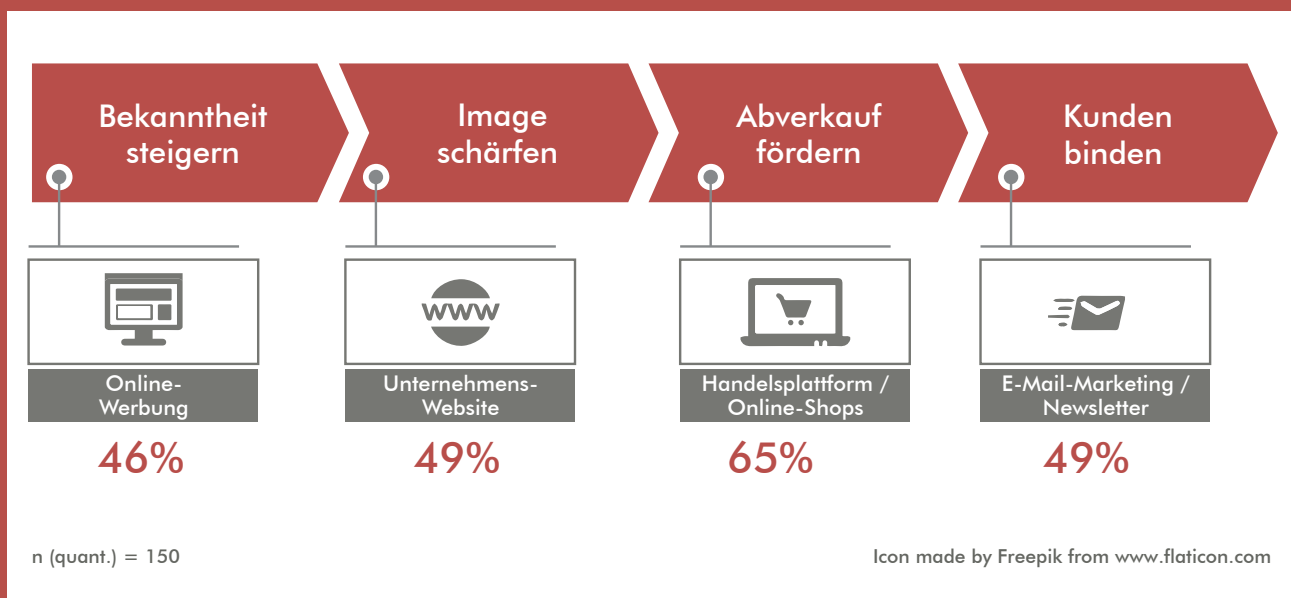


Abbildung 11: Treiber der jeweiligen Kontaktpunktziele | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Um zu wissen, welche Kontaktpunkte für die Kunden tatsächlich relevant sind und auf welche Markenziele diese einzahlen, hilft nur eins: Die Customer Journey ganzheitlich zu erfassen sowie diese kontinuierlich auf ihre Ausgestaltung und Aktualität zu überprüfen. Es kann keine Priorisierung erfolgen, ohne die Kunden zu fragen.

Das ist ganz einfach: Die wichtigsten Kontaktpunkte sind für uns diejenigen, die auch für unsere Kunden relevant sind.

(Dr. Steven Althaus – BMW)

#Praxisbeispiele

Gelungene Beispiele für geschaffene digitale Kontaktpunkte gehen mit einem besonderen Nutzen für die Kunden einher (z.B. Information, Effizienz, Convenience):

FRoSTA stärkt mit dem „Zutatentracker“ nicht nur den Markenwert der Transparenz sondern wird auch dem Informationsbedürfnis der Verbraucher gerecht. Das Tool ermöglicht es, über die Eingabe der Produktionsnummer genau nachzuvollziehen, wo die Zutaten im gekauften Tiefkühlprodukt herkommen und bietet zusätzliche Informationen darüber (Abb. 12).

#BestPractice #FRoSTA

Quelle: <http://www.zutatentracker.de/>

Abbildung 12: Fallbeispiel des FRoSTA „Zutatentrackers“ | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

EVONIK Industries setzt auf Fachmessen eine Messe-App ein, über die Mitarbeiter verfügbare Slots und Abwesenheiten eintragen. B2B-Kunden können auf der Basis Gesprächstermine mit ihrem Wunsch-Ansprechpartner vereinbaren. Neue Kunden-Leads lassen sich über hinterlegte Kontaktformulare schnell erfassen. Broschüren und Informationsmaterialien werden im Nachgang aus der App heraus verschickt. Zusätzlich entwickelte der Konzern eine App für eine Produktlinie, über die der B2B-Kunde seine Anforderungen konfigurieren und sofort das passende Produkt in der jeweiligen Situation einsehen kann. Der Weg über einen Ansprechpartner bei EVONIK wird dabei im ersten Schritt umgangen, steht aber bei weiteren Nachfragen nach wie vor offen.

Das Test-and-Learn-Prinzip besänftigt die Angst vor Kontrollverlust.

Die Markenführung ist viel komplexer geworden, da jeder Kanal individuell bespielt werden muss.

(Marco Schubert – OTTO)

Die Fragmentierung von Kommunikationskanälen der Customer Journey online wie offline und die damit einhergehende Atomisierung der Kundenreisen stellen die Entscheider Tag für Tag vor vielfältige Herausforderungen und erzeugen die Angst eines Kontrollverlustes. Sogar 85 Prozent der befragten Unternehmen meinen, dass sich die Komplexität durch diese Vielzahl an Kontaktpunkten erhöht hat. Zu entscheiden, welche Kontaktpunkte mit welchem Content bespielt werden sollen und abzuschätzen, welcher Marketing Return on Investment (MROI) zu erwarten ist, fällt schwer. Auf ihr Bauchgefühl können sich die Manager nicht verlassen – denn bei neuen Kanälen fehlt es an Erfahrungswissen.

Die Folge: Rund 70 Prozent der befragten Manager geben an, bei neuen Kontaktpunkten das Trial-and-Error-Prinzip – oder anders formuliert Test-and-Learn

– zu fahren. Touchpoints werden ausprobiert, getrackt und der Erfolg dahinter gebenchmarked. Der Rest beobachtet die Entwicklungen in bestimmten Kanälen erst und leitet dann – in Abhängigkeit der Zielgruppen – systematisch ein Kommunikations- und Media-Konzept ab. Häufig bleiben sie dann aber hinter den Möglichkeiten, die neue Kanäle bieten, zurück. Der Konflikt: Einerseits wollen die Unternehmen agiler und proaktiver werden, andererseits werden Ressourcen durch das Trial-and-Error-Prinzip häufig falsch investiert und die Gefahr inkongruenter Markenbotschaften erhöht.

Wer keine Wirkungsnachweise und -zusammenhänge erbringen kann, muss sich schnell mit Budget-Kürzungen abfinden oder steuert in das gefährliche Gefilde des Austauschs von Meinungen und Bauchgefühl.

Für uns ist es eher der Weg, dass man ein bisschen die Geschwindigkeit rausnimmt und beobachtet, woraus sich wirklich ein valider Kundentouchpoint bildet. Ich glaube, dass es gut ist, wenn man es sich leisten kann, mit Blick auf neue digitale Kanäle und Trends der Second Mover zu sein.

(Daniel Setzermann – mymuesli)

#Controlling

Stärke der Ausrichtung von Entscheidungen an Performance-KPIs von 0 – keine Ausrichtung bis 100 – ausschließlicher Orientierungspunkt



n (qual.) = 22

Abbildung 13: Ausrichtung von Entscheidungen an Performance-KPIs | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Controlling ist unerlässlich, aber Klicks, Conversions & Co. sind nicht das Allheilmittel.

Es ist bekannt und belegt, dass Experten oft richtige Entscheidungen treffen, ohne diese noch genauer prüfen oder belegen zu müssen. So verlässt sich eine Reihe der befragten Manager bei Entscheidungen auf ihre Intuition.

KPIs sind extrem wichtig, solange man sie nicht absolut betrachtet. Jeder KPI hat Schwächen. Das Bauchgefühl und den eigenen Verstand sollte man berücksichtigen. KPIs können einen auch manchmal in die Irre führen.

(anonymisiert)

Allerdings setzt dies voraus, dass man über Jahre in einem Bereich fundiertes Wissen erworben hat, auf dem das Bauchgefühl basieren kann. Genau diese Erfahrung und dieses Know-how fehlen häufig insbesondere für digitale Kanäle. Daher ist es gefährlich, sich auf sein Bauchgefühl zu verlassen.

Digitale Kanäle machen es auf den ersten Blick recht einfach, das Bauchgefühl hinten anzustellen und sich auf

harte Fakten zu fokussieren. So werden typische digitale KPIs wie Page Impressions, Facebook-Likes, Conversions oder Click-Raten in den meisten befragten Unternehmen erfasst. Einen radikalen Weg gehen hier die noch jungen E-Commerce-Unternehmen. Die Optimierung kurzfristig erfassbarer KPIs gehört zum täglichen Brot-und-Butter-Geschäft.

Unsere Grundsatz ist es, dass wir nur solche Werbemaßnahmen wählen, deren Erfolg messbar ist. Printanzeigen schalten wir darum nicht.

(Björn Kolbmüller – Flaconi)

Doch auf den zweiten Blick sehen die Manager in der recht einfachen Messung digitaler Kontaktpunkte Chance und Gefahr nahe beieinander. So wird die Tendenz zur „Hard-Numbers“-Mentalität und das Stürzen auf die Erhöhung kurzfristiger Performance-Ziele befürchtet. Zum einen ist die Interpretation der Daten eine Herausforderung – eine Verweildauer auf der Website von zwei Minuten kann entweder bedeuten, dass der Content relevant oder aber zu kompliziert ist. Zum anderen kultiviert die Hard-Numbers-Mentalität eine Haltung der schnellen Kursänderungen in der Markenführung. Diese widerspricht der Verfolgung von Imagezielen und dem langfristigen Markenaufbau.

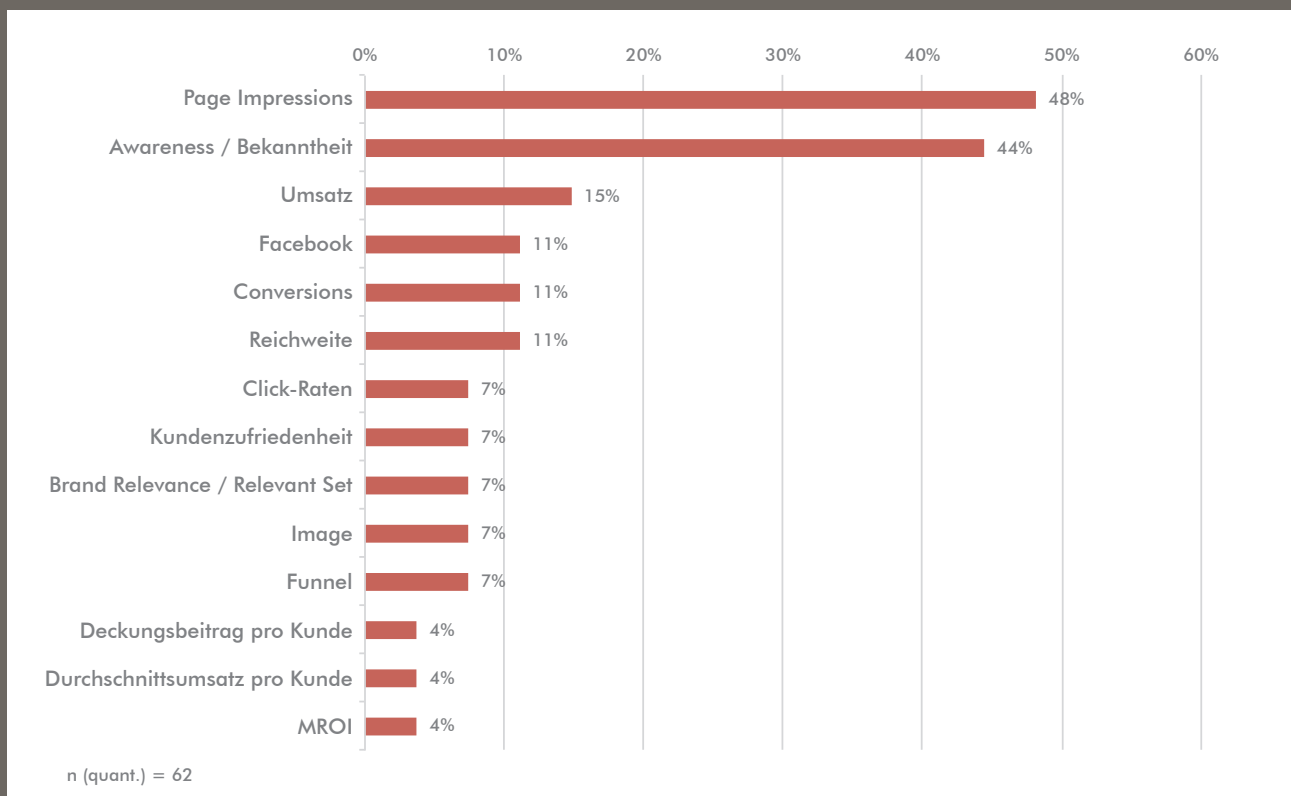


Abbildung 14: Übersicht über die KPIs, die zur Steuerung in der Markenführung heran gezogen werden | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Trotz des Bewusstseins für diese Gefahren, wird die langfristige Perspektive in den Unternehmen stark vernachlässigt. Auf die Frage, wie stark sich die Managemententscheidungen an kurzfristige Performance-KPIs ausrichten, geben die in den Tiefeninterviews befragten Experten einen Durchschnittswert von 70 an (Abb. 13).

Zudem untersucht nur die Hälfte der Manager Online-Inhalte auch qualitativ, zum Beispiel mittels Inhaltsanalysen, Interaktionsraten oder Aktivitätslevels.

Man kann im quantitativen Tracking Muster erkennen, das ist eine Art Frühwarnsystem, aber will man die genauen Hintergründe herausfinden, muss man die Kunden fragen.

(Torsten Unger – R+V)

Die Online-Befragung zeigt mitunter das Bild einer sowohl finanz- als auch kundenorientierteren Perspektive. 44 Prozent der Befragten führen KPIs aus der allgemein gängigen Marktforschung zur Messung der Bekanntheit ins Feld. Aber auch die Erfassung von

Umsatz, Relevant Set, Image oder Kundenzufriedenheit spielt eine Rolle (Abb. 14). Der Blick zum Kunden ist ein wichtiger Lösungsansatz. Doch die Befragung zeigt auch: Der Weg zur viel proklamierten vollständigen „Customer Centricity“ steht noch bevor.

Fazit: Als oberstes Credo gilt ein tiefes Kundenverständnis. Dazu ist die kontaktpunktübergreifende Erfassung der Customer Journey unerlässlich. Nur so gelingt es, die Pfade der Zielgruppen und die Wichtigkeit der Kontaktpunkte nachzuvollziehen sowie den individuellen Micro-Moments gerecht zu werden. Die Marke ist dabei immer im Fokus – über alle Kundenkontaktpunkte hinweg. Doch genauso wichtig ist ein fundiertes Controlling. Kurzfristige Performance-Ziele müssen mit langfristigen Imagezielen und Markeninhalten kombiniert werden. Denn die Gefahren von Fehlinvestitionen oder Ineffizienzen im MROI sind allgegenwärtig und werden durch die Zunahme an Komplexität immer höher. Die tägliche Flut neuer Themen und neuer Formate erfordert es, den Mix an digitalen und analogen Kontaktpunkten in immer kürzeren Zyklen auf den Prüfstand zu stellen und auch bewusst „Nein“ zu sagen.

Geschäftsentwicklung: Neue Geschäftsmodelle und eine agile Unternehmenskultur realisieren

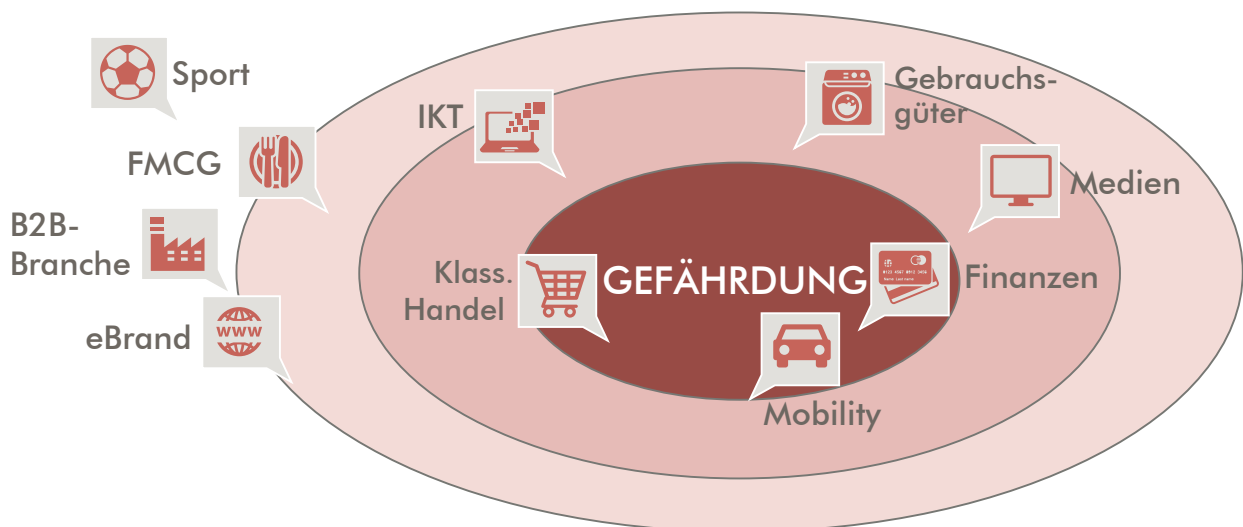
Das Unternehmertum der digitalen Herausforderer verändert die Märkte.

In vielen Bereichen sind Markteintrittsbarrieren und Set-up-Kosten durch die Digitalisierung gesunken, wie in der IT-, Medien-, Handels- und Finanzdienstleistungsbranche. Hinzu kommt die Konvergenz von Branchen: Entwicklungen im Bereich der Consumer Electronics haben beispielsweise auch Auswirkungen auf Mobilität oder Haushaltsgeräte.

Im Zuge dieser digitalen Entwicklung sind es gerade die digitalen Herausforderer, die mit ihrem Spirit und Unternehmertum plötzlich in Märkten mitmischen, wo man sie ursprünglich nie vermutet hätte. Sie stülpen Branchen um und versuchen traditionelle Anbieter überflüssig zu machen, erobern Teile der Wertschöpfungskette und ändern, nicht zuletzt durch ihre Existenz und ihren Way of Business, das Wettbewerbsumfeld.

#Geschäftsmodell

Selbsteinschätzung der befragten Tiefeninterviewteilnehmer zum Thema Gefährdung des Geschäftsmodells durch Digitalisierung & Vernetzung



n (qual.) = 24

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Abbildung 15: Stärke der Gefährdung des Geschäftsmodells | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Jede Branche bewertet die Gefahren des Geschäftsmodells für sich anders.

Die Zeiten, in denen man gegen zwei klar positionierte Wettbewerber im Markt antritt, sind vorbei und Wettbewerbsumfelder werden sich noch weiter aufweichen.

(Peter Beuke – IBM)

Geht es um die Gefahren für das Geschäftsmodell, finden sich je nach Unternehmen unterschiedliche Reaktionen:

Die „Kinder“ der Digitalisierung haben vor dieser keine Angst. Auch die B2B-Branche sowie die FMCG Food-Branche begegnen den Gefahren der Digitalisierung erstaunlich gelassen. Vereinzelt kommt allerdings die Befürchtung auf, dass sie von stärkeren digitalen Marken „gefressen“ werden könnten. Beispiel Tiefkühlprodukte: Diese sind per se nicht digitalisierbar, neue Technologien und findige Unternehmen können aber Geschäftsmodelle hervorbringen, die den damit verknüpften Nutzen einfacher und besser bedienen.

Wenn einer die Geschäftsidee umsetzt, online Zutaten zu mischen – ich meine die eigene Paella zusammen zu stellen und diese kommt abends noch nach Hause geliefert – dann hätten wir wahrscheinlich ein Problem.

(Hinnerk Ehlers – FRoSTA)

Traditionellere Unternehmen bewerten die Gefahren bzw. Chancen auf das Geschäftsmodell sehr heterogen – in Abhängigkeit davon, wie leicht digitalisierbar sie ihr Kerngeschäft einschätzen: Von keiner Gefahr, so bspw. die Tendenzen der Food-, Fußball- und Industrie-Unternehmen bis hin zu disruptiver Qualität und dramatischen Veränderungen bspw. im Sektor der Finanzdienstleistungen (Abb. 15). Diejenigen, die ihr Kerngeschäft leicht digitalisierbar einschätzen, fürchten die Allmacht der Amazons und Googles dieser Welt. In diesem Zusammenhang spielen die Amazonisierung des Online-Handels über sämtliche Warenangebote und die Entwicklung zum Non-Stop-Warenschopping über nur eine Plattform eine zentrale Rolle.

Es ist fatal zu sagen, keine Gefahr zu sehen und zu behaupten, es verändere sich nichts. Man braucht eine Healthy Paranoia.

(Hinnerk Ehlers – FRoSTA)

Die Ursachen der Gefährdung durch die Digitalisierung sind vielfältig.

Die gesamte Versicherungswirtschaft und AXA befinden sich in fundamentalen Transformationsprozessen. Kein Geschäftsprozess und kein Teil der Customer Journey, der nicht unter dem Aspekt der Digitalisierung und Vernetzung betrachtet wird.

(Thomas Bolz – AXA)

Die durch die Digitalisierung hervorgerufenen Gefahren haben unterschiedliche Ursachen. Eine der Kernherausforderungen sind die Digital Pure Player. Sie setzen sich als ein zusätzlicher Akteur – beispielsweise in Form einer unabhängigen Plattform – in die bisherige Wertschöpfungskette zwischen Hersteller, Handel und Konsument. Leider haben viele Unternehmen der Branchenbefragung die Digital Pure Player nicht auf ihrem Radar (Abb. 16). Geht dies einher mit einer Kurzsichtigkeit in Bezug auf mögliche Gefahren der Geschäftsmodelle, so kann genau dies künftige Erdbeben auslösen.

#Praxisbeispiel

Digitale Player setzen sich in Teile der Wertschöpfungsketten oder stellen bestehende Modelle komplett in Frage. PayPal ist ein Beispiel, wie ein Teil der Wertschöpfungskette von Banken (Bezahlungsfunktion) besetzt wird. Banken antworten in einer Gemeinschaftsaktion darauf mit PayDirect. Hierbei handelt es sich auch um eine PayPal-Funktionalität mit dem Vorteil der Sicherheit für den (Online-)Händler und Kunden. Die Banken überprüfen direkt die Bonität und Sicherheit des Händlers. Wenn die Ware nicht ankommen sollte, hat der Kunde eine schnelle Möglichkeit sein Geld zurück zu fordern. Disruptoren im Bankensegment sind Peer-to-Peer-Payment-Anbieter. Diese bieten über das Internet die Möglichkeit einer Kreditaufnahme von Privatpersonen. Die Bank wird vermeintlich überflüssig. Die Targobank reagiert mit Kooperationen mit Peer-to-Peer-Payment-Anbietern und empfiehlt dem Kunden proaktiv einen Anbieter für den Fall, dass die Bank kein passendes Kreditangebot für den Kunden haben sollte. (Referenz Jürgen Lieberknecht – Targobank)

So unterschiedlich wie die Einschätzungen der Gefährdung des Geschäftsmodells (Abb. 17) fallen auch die Reaktionen der Unternehmen aus. Manche sehen die Notwendigkeit einer Anpassung in einigen Parametern: Angefangen von neuen Online-Vertriebskanälen, dem veränderten Fokus in der Produktentwicklung auf neue Technologien, der Produktion mit Hilfe von digitalen

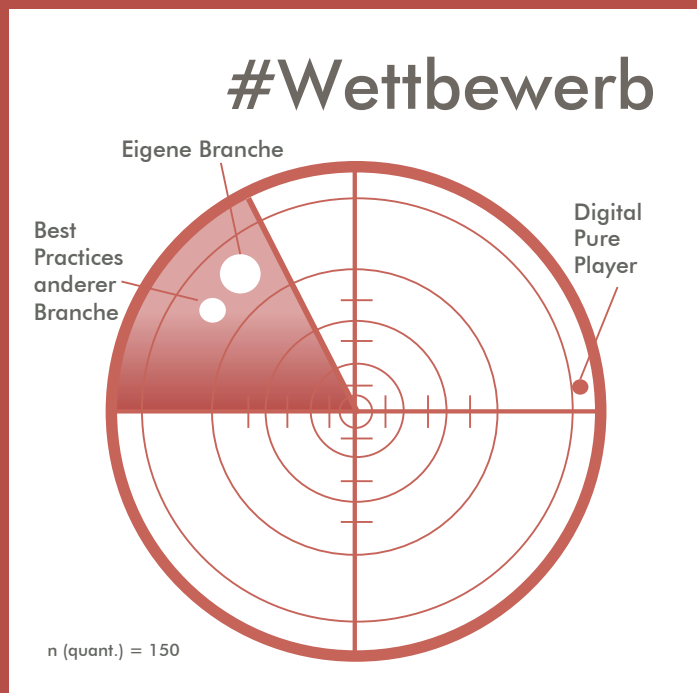


Abbildung 16: Das Wettbewerbsradar der Unternehmen |
Quelle: ESCH. The Brand Consultants

GEFÄHRDUNG

- ⚠️ AUFWEICHUNG des Wettbewerbsumfelds, erschwerte Wettbewerbsbeobachtung
- ⚠️ STEIGENDER WETTBEWERB wegen geringerer Markteintritts-Barrieren/ Set-Up-Kosten und digitalen Herausforderern mit visionärem Spirit
- ⚠️ KONVERGENZ VON BRANCHEN – Entwicklungen in fernen Branchen haben Auswirkungen auf die eigene Branche
- ⚠️ REDUNDANZ des Produkts/der Services durch andere oder gleiche digitale bzw. digitalisierte Leistung
- ⚠️ SINKENDE RELEVANZ der eigenen Leistung durch verändertes Kundenverhalten
- ⚠️ SINKENDE MARKENPRÄFERENZ und Differenzierung durch hohe Markttransparenz

Abbildung 17: Ursachen der wahrgenommenen Gefährdung des Geschäftsmodells | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Tools bis hin zum Pricing, welches der erhöhten Transparenz gerecht werden muss. Andere sehen hingegen die Erfordernis der vollständigen Anpassung des Geschäftsmodells und der Entwicklung neuer innovativer Ideen. Dies setzt eine offene Kultur voraus, in der Manager vorausdenken und die Bereitschaft dazu haben, Veränderungen anzunehmen (Referenz Frank Windau – Bitburger).

Die Chancen rechtzeitig erkennen und am Schopfe packen.

Optimistisch betrachtet ist die Digitalisierung eine positive Evolution der Technik, die es zu nutzen gilt. Für viele Kerngeschäfte und Marken muss die Digitalisierung mehr als eine Frage der neuen Kundenansprache und Kontaktpunkterweiterung sein: Eine Chance zur Neuausrichtung oder Erweiterung des Geschäftsmodells.

Wo sich auf der einen Seite neue Geschäftsfelder auftun, brechen Ihnen auf der anderen Seite welche weg, erstmal nur die Deckungsbeiträge und dann eventuell das Geschäftsmodell als solches. Weil der Wettbewerb besser oder schneller ist.

(Claus Fesel – DATEV)

Die Erweiterung des Geschäftsmodells schlägt sich auch darin nieder, dass Märkte und Wettbewerber anders und

weiter definiert werden müssen, so die Überzeugung vieler Manager. Zentral ist, nicht von der Branche und dem Produkt oder der Dienstleistung zu denken, sondern aus Perspektive des Kunden und dem Nutzen, den die Marke ihm bietet. Auf diese Weise beobachtet man gleich ein viel größeres Feld potentieller – und auch digitaler – Wettbewerber, erkennt Chancen und Gefahren früher. Die Frage nach dem Selbstverständnis – „What business are you in?“ – müssen Unternehmen neu für sich beantworten und ausgetretene Gedankenpfade verlassen.

#Praxisbeispiel

Plattformtechnologien verändern die Art und Weise wie Menschen mobil sind evolutionär. Das Auftreten neuer Geschäftsmodelle wie beispielsweise Car-Sharing demonstriert Automobilkunden, dass es im täglichen Leben Alternativen zum Besitz des eigenen Fahrzeuges gibt. Hieraus entwickeln sich über die Zeit, in Teilen oder in Gänze, veränderte Einstellungen und Nutzungsverhalten, in denen das Auto als Besitzgegenstand und Statussymbol ausdient und der eigentliche Nutzen der Mobilität wieder in den Vordergrund rückt. Es gilt darauf nachhaltige Antworten zu finden. Dies betrifft Marke und Geschäftsmodell, da es letztendlich nicht weniger als die Grundfeste eines Unternehmens in Frage stellen kann. (Referenz Dr. Steven Althaus – BMW)

#Praxisbeispiel

Die Frage „What business are you in?“ erfordert in Zeiten der Digitalisierung und Vernetzung häufig neue Antworten. Ein Beispiel dafür liefert Disney. Das Unternehmen hat zur Einführung des Disney Channels im Free-TV den Markt für sich neu definiert. So ist die Marke Anfang 2014 nicht mit dem Selbstverständnis eines TV-Senders gestartet, vielmehr versteht sie sich als Bewegtbild-Anbieter – über welche technischen Kanäle auch immer. Bei der Einführung wurde darum parallel zum linearen Kanal direkt auch eine Mediathek eingeführt, über die die Zielgruppen ausgewählten Content sehen können.
(Referenz Lars Wagner – Disney)

So logisch es ist, dass bestimmte Branchen zweifelhaft stärker und früher von Gefahren betroffen sind als andere, so gefährlich scheint es, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, statt mögliche Game Changer gedanklich durchzuspielen und Antworten für das eigene Unternehmen zu finden. Einige Manager sind davon überzeugt, dass es eine gesunde Paranoia braucht, um plötzliche Gefahren und damit einhergehende Chancen nicht zu verkennen. Auch kann die Aufgeschlossenheit gegenüber der Digitalisierung die Angst vor einem Wanken des eigenen Geschäftsmodells bändigen. Dass

die Digitalisierung Unternehmen in die Karten spielt und ihrem Business zu noch nie dagewesener Relevanz verhelfen kann, veranschaulicht OTTO. So hat der Versandhändler frühzeitig die Chancen der Digitalisierung für den Distanzhandel erkannt und für sich genutzt. War früher noch eine Barriere vorhanden, über die Distanz zu kaufen, ist dies nun Gang und Gäbe und gesellschaftsfähig. Diese Transformation ist dem Großteil der früheren Wettbewerber nicht gelungen.

Es zeigt sich: Je stärker der Stand der digitalen Transformation in einem Unternehmen ausgeprägt ist, desto weniger ist das Geschäftsmodell in Gefahr. Der Blick über den Tellerrand und das Lernen von den Herausforderungen anderer Branchen kann entscheidend sein, um sich langfristig im Markt zu behaupten und Chancen nicht an sich vorbei ziehen zu lassen.

Über die Beobachtung des Wettbewerbsumfelds hinaus braucht es für die digitale Fitness und Sicherung des Geschäftserfolgs allerdings mehr – Unternehmen müssen die Digitalisierung und damit geforderte Agilität auch intern in ihrer Kultur zum Leben erwecken.

Es geht um Kulturentwicklung, nicht um Change.

Das Mindset hat sich verändert, jedem ist klar geworden, dass das Internet nicht morgen wieder abgeschaltet wird, sondern mittlerweile einen so maßgeblichen Einfluss hat, dass es unser Geschäftsmodell berühren wird.

(Torsten Unger – R+V)

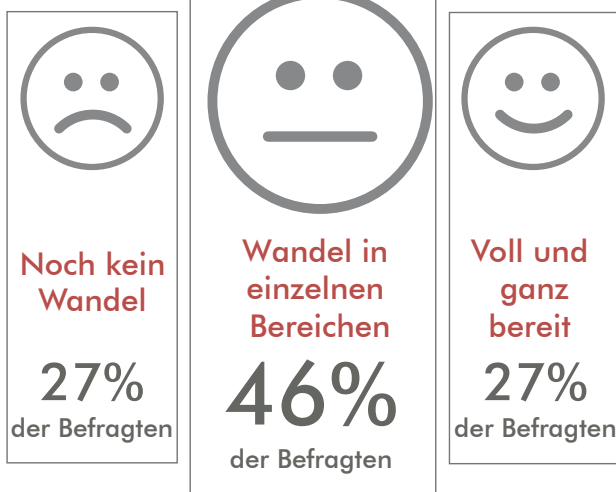
Die interne Kultur ist eine der Haupt-Voraussetzungen für den künftigen Markterfolg in einer digitalisierten Welt, darin sind sich alle Manager und die Unternehmen einig. Gleichzeitig stellt sie aber auch eine große Herausforderung dar. Vor allem an Arbeitsprozesse und an die Methodiken der Zusammenarbeit werden neue Anforderungen gestellt. Die Zyklen der Veränderungen werden viel schneller und die zur Verfügung stehenden Anpassungszeiten der Unternehmen in Prozessen, Organisationen und Denkstrukturen immer kürzer.

Wie reif ist Ihre Kultur für den digitalen Wandel?

Fest steht: Die interne Kultur zum Meistern der digitalen Herausforderungen ist wichtig. Doch um die tatsächliche Kulturreife ist es in der Unternehmenslandschaft schlecht bestellt (Abb. 18). Oft begegnet man einer Veränderungsresistenz in Organisationen, weil verantwortliche Manager ihre Macht, ihren Einfluss und ihre Kompetenz

#InterneKultur

Reifegrad der Unternehmenskultur für den digitalen Wandel



n (qual.) = 14

Icon made by Freepik from www.flaticon.com

Abbildung 18: Reifegrad der Unternehmenskultur |
Quelle: ESCH. The Brand Consultants

absichern wollen. Wer mit der analogen Welt vertraut ist, wird demzufolge reflexartig eine Abwehrhaltung gegenüber der Digitalisierung und Vernetzung von Prozessen und Kanälen einnehmen.

Gerade in großen Unternehmen wird sehr auf Strukturerehalt gepocht. Da fehlt es an Flexibilität, solange sie mit dem Geschäftsmodell noch Geld verdienen. Eine große Organisation, der es gut geht, wird nie etwas Destruktives tun. Sie hat viel zu verlieren und kommt nicht gegen die kleinen flexiblen Start-Ups an.

(Anonymisiert)

Unter den Studienteilnehmern der Tiefeninterviews wird die Kulturreife des eigenen Unternehmens völlig unterschiedlich bewertet. Sie reicht von maximaler Reife und digitaler Affinität, bis hin zu einer notwendigen tiefgreifenden Weiterentwicklung der Kernstruktur. Lediglich im Hinblick auf das Marketing sieht die Mehrheit eine digitale Affinität. In der Einschätzung der Kulturreife von 0 bis 100 trennen in einzelnen Unternehmen sogar bis zu 60 Punkte den wahrgenommenen Entwicklungsstand der Marketing- / Markenmanagement-Abteilung vom Gesamtunternehmen (Abb. 19).

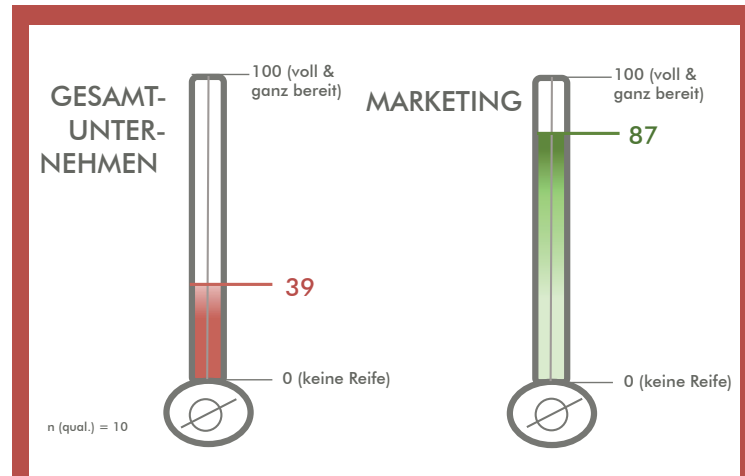


Abbildung 19: Unterschiede im Reifegrad zwischen Gesamtunternehmung und eigener Abteilung | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Das Maß und die richtigen Vorbilder sind bei der internen Kulturentwicklung wichtig. Während „airbnb“ Hierarchien abschafft, ist dies in anderen Kulturen nicht umsetzbar. Auch kann ein großes Mutterschiff nicht zum flinken Schnellboot werden. Vielmehr geht es darum, dass das Mutterschiff die Richtung für die gesamte Mannschaft klar vorgibt und dabei die Bereitschaft hat, immer wieder agile Schnellboote in ungewisse Gewässer aufbrechen zu lassen.



Abbildung 20: Wichtige Punkte auf dem Weg zur Kulturentwicklung | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

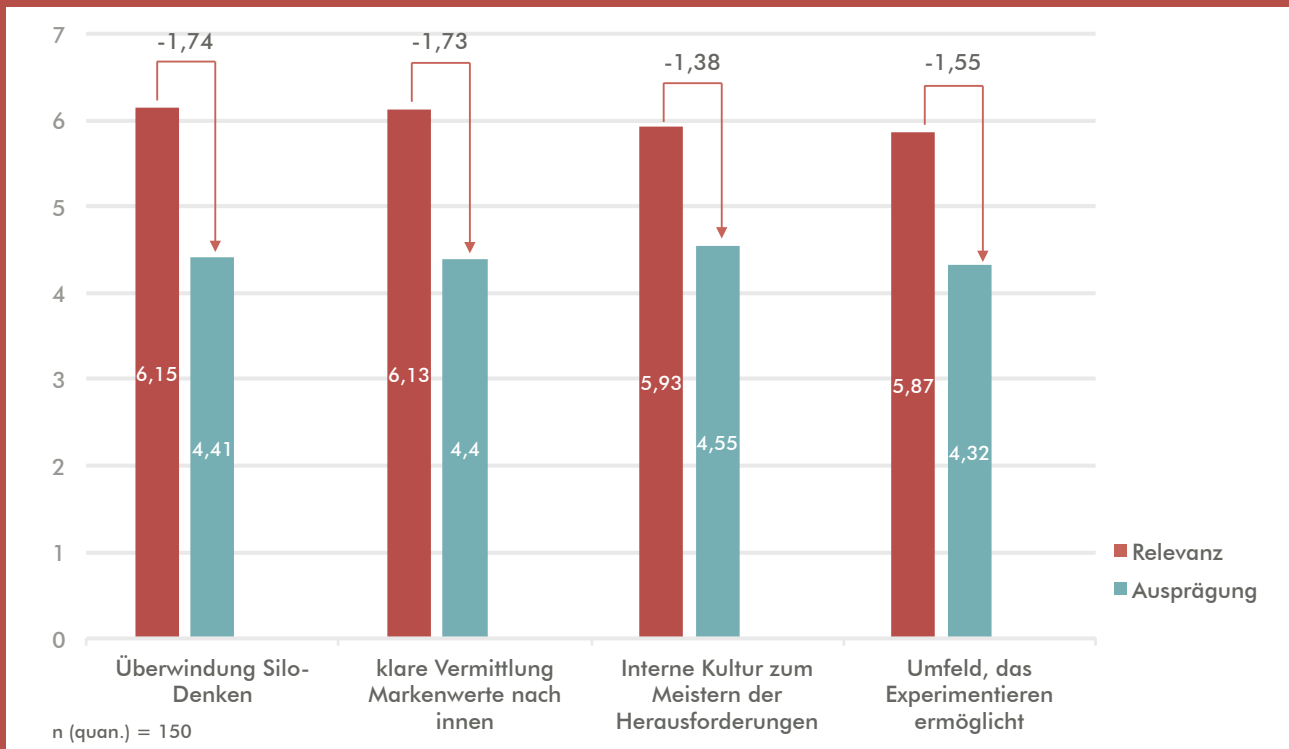


Abbildung 21: Gap zwischen den Erwartungen an die interne Kultur und den Status quo in Unternehmen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Maßnahmen zur Kulturentwicklung

Auf dem Weg der internen Kulturentwicklung in Richtung digitalen Wandel gibt es eine Vielzahl an Maßnahmen (Abb. 20).

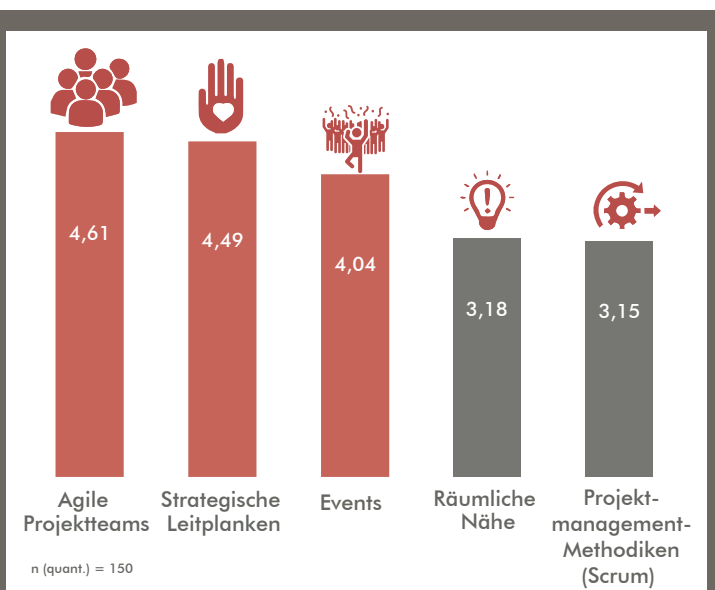


Abbildung 22: Die beliebtesten Maßnahmen, um das Silo-Denken aufzubrechen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Aus dem Pool an Möglichkeiten beurteilen sowohl die Experten als auch die befragten Unternehmen die folgenden Maßnahmen am wichtigsten. Die tatsächliche Umsetzung bietet allerdings noch einen hohen Handlungsbedarf (Abb. 21).

1. Die Überwindung des Silo-Denkens hin zu einer projektorientierten Arbeitsweise mit flexiblen Projektteams. Das Silo-Denken stellt die wichtigste notwendige Veränderung der internen Kultur dar. Um dieses aufzubrechen, wurden insbesondere agile Projektteams als effektive Gegensteuerung eingesetzt (Abb. 22). Es braucht allerdings nicht nur eine neue Art der smarten Zusammenarbeit sondern auch Arbeitsprozesse, die von Agilität geprägt sind. Beispiele hierfür bilden Methodiken aus der IT-Entwicklung, wie Scrum oder Designthinking, die in das Marketing Einzug erhalten haben.

Es hilft, die räumliche Trennung aufzugeben – dauerhaft oder zeitweise. Wenn IT-Verantwortliche allein drei Tage die Woche in den gleichen Räumlichkeiten sitzen, wie die Business-Leute, werden viele Verständigungshürden und Ineffizienzen ausgeräumt.

(Oliver Hempel – Faber-Castell)

2. Die klare Vermittlung der Markenwerte nach innen. Sie schaffen Orientierung und bilden die Basis für eine Vertrauenskultur. Markenkernwerte, die jeder verstanden hat, stellen die Leitplanken für ein eigenständiges und schnelleres Agieren der Einzelnen statt Kontrolle Top-Down dar. Es wird von mehreren Managern die Bedeutung solcher Leitlinien erkannt. Und das nicht nur für z.B. Social Media Teams, die direkt mit den Endkunden in den Dialog treten, sondern über alle Bereiche hinweg.

Wichtig ist es, intern eine Vertrauenskultur zu schaffen. Unternehmenschefs können nicht mehr alles überblicken und urteilen ‚so wird’s gemacht‘. Für die Vertrauenskultur braucht es klar kommunizierte Markenkernwerte, die auch jeder verstanden hat, damit jeder im Sinne der Markenföhrung eigenständig agieren kann.

(Oliver Hempel – Faber-Castell)

3. Die Überwindung der „Das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität und das Commitment zu Veränderungen ausgehend von der Unternehmensleitung. Das Bewusstsein der Gefahren und Chancen durch die Digitalisierung sowie Marktveränderungen muss geschaffen und Ängste vor der Veränderung genommen werden. Hierbei sprechen einzelne Manager traditionell gewachsener Unternehmen auch die Angst von Mitarbeitern an, neue digitale Tools würden die menschlichen Beziehungen im Unternehmen substituieren statt ergänzen. Es muss mit konsequenter Aufklärung das Misstrauen abgebaut und jüngeren, online-affinen Mitarbeitern die Möglichkeit zum Unternehmertum geschaffen werden.

„Die ältere Generation der Entscheider drückt ihre E-Mails noch auf Papier aus. Da kann man nicht abverlangen, dass diese die Digitalisierung des Geschäftsmodells vorantreiben.“ (Björn Kolbmüller – Flaconi)

„Wenn Sie kein Top-Management-Commitment haben und keine Identifikation mit dem Thema, dann können Sie machen, was Sie wollen. Es wird nicht gehen.“

(Bernd Herrmann – Würth)

4. Die Schaffung eines Umfeldes, das Experimentieren ermöglicht und bei dem Scheitern erlaubt ist. Gerade bei Disruption ist es wichtig, Innovationen zu fördern. Dabei gilt es Menschen zu ermuntern, bei solchen Entwicklungen zu experimentieren und auch mal Fehler machen zu dürfen – vorausgesetzt man lernt daraus. Hierzu zählt eine offene Kultur, und zwar generationenübergreifend.

„Zu unserer Kultur gehört es, viele Dinge auszuprobieren, viele Tests zu fahren und daraus Learnings zu ziehen.“ (Marco Schubert – OTTO)

„Ich ermuntere die Leute, auch nach gescheiterten Innovationen weiter zu forschen und weiter Fehler zu machen.“ (Bernd Herrmann – Würth)

#Praxisbeispiel

OTTO zeigt, wie selbst mit kleinen Maßnahmen die Kultur im täglichen Umgang gelebt wird und eine kontinuierliche digitale Entwicklung gefördert werden kann. So ist derzeit ein digitaler Schultag in Planung, bei dem Mitarbeiter an Workshops von Hamburger Schulen teilnehmen und in digitalen Themen dazu lernen können. Darüber hinaus wurden eine interne Social Media Ideenplattform und Idea Corner eingerichtet. In dieser Methode präsentieren Mitarbeiter ohne Charts und in kurzer Form Ideen vor den Kollegen, aus denen die weiter zu verfolgende Idee per Voting bestimmt wird. (Referenz Marco Schubert – OTTO)

Fazit: Neben den Wettbewerbern der eigenen Branche gilt es, auch die digitalen Pure Player auf seinem Radar fest einzuplanen. Denn unvorhergesehen können sich diese in die Wertschöpfungskette einnisten und Umsatzströme abgraben. Doch neben dieser zentralen Herausforderung reiht sich eine Vielzahl weiterer Ursachen für die Gefährdung von Geschäftsmodellen ein. So kann auch die interne Kultur einen Bremsklotz darstellen. Daher ist das Silo-Denken aufzubrechen und die Agilität bereichsübergreifend zu fördern. Andere Bereiche, wie die IT, können durch Inspirationen bereichert werden.

Die Zukunft von Digital Brand Leadership

Aus der Studie ergeben sich zentrale Felder für die Markenführung der Zukunft. Sie zeigen auf, welche Spielregeln sich ändern und welche Prinzipien bleiben.

1. Authentizität und Glaubwürdigkeit von Marken als oberstes Gebot in einer transparenten Gesellschaft.

Der Einklang aus Unternehmensgrundsätzen und -werten, der Markenidentität sowie moralisch-gesellschaftlichen Ansprüchen ist vom Luxus zur unabdingbaren Notwendigkeit geworden. Das Bedürfnis nach sinnstiftenden Marken ist wichtiger denn je. Menschen sind Sinnsucher – Marken sind Sinnstifter. So sind Kunden auf der Suche nach Marken, welche nach ihren Wertevorstellungen über alle Kontaktpunkte hinweg agieren. Nur mit einer authentischen und ehrlichen Markenführung können loyale Kunden gebunden und eine Differenzierung im Markt realisiert werden.

2. Technologie und Innovation als Werkzeuge der Markenführung – nicht andersrum.

Neue Technologien werden weiter rasant Einzug halten. Jeden Tag ein neuer digitaler Trend. Jeden Tag ein vermeintlich neuer Heilsbringer. Dementsprechend ist es von essentieller Bedeutung, einen systemischen Ansatz zur schnellen und effizienten Erkennung, Prüfung und gegebenenfalls Implementierung dieser Trends zu definieren. Beispielsweise treiben Ad-Blocker-Technologien bereits jetzt Werbetreibenden und Publishern Angstperlen auf die Stirn. Es gilt antizipativ zu planen, innovative Wege zu kreieren und vor allem aber: nicht aktionistisch sondern markenkonform zu agieren. Nicht die Technologie darf die Marke führen, sondern die Markenführung muss die technologische Evolution für sich nutzen.

3. Das Nutzungsverhalten des Kunden verändert sich durch technologische Meilensteine.

Neue Technologien, wie beispielsweise der Meilenstein „Mobile“, ermöglichen vielfältige, effizientere und spielerische Ansätze. Sie haben nachhaltigen Einfluss auf das Kundenverhalten – sowohl auf die Nutzung von Produkten als auch von Kanälen. Es werden kaum noch High-Involvement Produkte ohne vorherige Google- oder Amazon-Recherche bewertet oder gekauft. Und dies zunehmend nicht mehr vom PC zu Hause, sondern mobil vom Smartphone „on the run“ – sogar am POS während der Kaufentscheidung. Es muss verstanden werden, in welchen Momenten der Kunde sich mit den Produkten und Dienstleistungen auseinandersetzt. Diese Momente gilt es, für die Marke zu nutzen und in diesen relevante Informationen oder Interaktionen zur Verfügung zu stellen.

4. Kundendialog und -nähe als Chance für Customer Insights.

Kundennähe und der aktive Dialog mit Kunden werden neu definiert. Unternehmen können in Echtzeit hautnah beim Kunden sein: überall zu jeder Zeit an jedem Ort. Diese Informationstransparenz führt einerseits zum allwissenden Kunden, dessen Entscheidungsmacht stetig wächst. Andererseits ermöglichen der direkte und unmittelbare Austausch sowie das schnelle Feedback Unternehmen eine differenziertere Analyse von Kundenbedürfnissen und Verhaltensweisen. Die zwei zentralen Fragen lauten: Wie können Unternehmen den Zugang zu den Kunden schaffen? Und wie können den Kunden die Informationen umfassend zur Verfügung gestellt werden, ohne dabei die emotionalen Aspekte der Marke zu vernachlässigen? Anstelle von lauten Rufen nach Big-Data und kurzfristigen Performance-Marketing-Zielen gilt es, umfassende KPIs zu definieren. Diese sollten zum einen die kurzfristigen Ziele, wie den Abverkauf, zum anderen aber auch die langfristigen Ziele, wie den Markenaufbau oder die Präferenz- und Imagebildung, berücksichtigen. Auf Basis dieser Kennzahlen und nach anschließender Analyse, können die richtigen Customer Insights generiert werden.

5. Die Welt wird sich schneller drehen – Unternehmen, die sich nicht anpassen, verlieren.

Manager müssen sowohl gedanklich offen und fit sein als auch schnell entscheiden und handeln. Dazu ist ein regelmäßiges Wettbewerbs-Monitoring, das auch digitale Player mit einbezieht, unerlässlich. Darüber hinaus sollten Unternehmen ihre Kultur, Prozesse und Entscheidungsstrukturen hinterfragen. In immer kürzeren Innovations- und Produktionszyklen wird eine agile Kultur immer wichtiger. Voraussetzung, um mit dem schnellen Markt Schritt zu halten, ist eine hohe Leistungs- und Lernbereitschaft – von jedem Mitarbeiter. Diese kann durch flexible Arbeitsweisen wie Scrum,

Designthinking, agile Projektteams oder lose Teamstrukturen wie „Holocracy“ anstelle von starren Organigrammen gefördert werden. Umso wichtiger werden in diesem Zusammenhang Leitbild und eine starke Markenidentität als Fundament und Wegweiser. Nur so kann eine Organisation von Individuen gemeinsam in einer sich schnell entwickelnden und komplexen Welt nachhaltige Erfolge verbuchen. Damit jeder an seinem Platz im Sinne der Marke handeln kann, sind die Markenwerte nach innen zu kommunizieren und zu verankern. Wenn dies nicht gegeben ist, wird ein Hinterherrennen der schnelleren Player unvermeidbar: Die technologische Entwicklung und ein gut informierter Kunde warten nicht auf das nächste Geschäftsführungsmeeting.

Die Autoren:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants. Mit ESCH. begleitet er renommierte Unternehmen in nationalen und internationalen Projekten rund um Markenstrategie und Markenführung.

Dominik Brendel ist Director bei ESCH. und Experte für digitale Themen.

Andrea Klaus und **Natalie Adler** sind als Consultant bzw. Senior Associate bei ESCH. tätig.

Christian Thunig ist Chefredakteur der absatzwirtschaft.



Beste Berater 2015



Beste Berater 2014

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

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
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.