

Marke 4.0: Sinnstifter in der digitalen Welt

Neue Spielregeln: Kunden an der Macht?

Die Digitalisierung verändert die Spielregeln für Unternehmen. Sie eröffnet die Möglichkeit für neue Geschäftsmodelle. Netflix ist heute der größte Kinofilmanbieter ohne eigene Kinos. Aggregatoren wie Lieferando oder Trivago belegen wertvolle Teile der Wertschöpfungskette. Noch nie war es so einfach für neue Herausforderer, in etablierte Märkte einzutreten.

Die Digitalisierung verändert auch die Kommunikation und Interaktion mit Kunden. Kunden werden zu Akteuren in der Interaktion mit Unternehmen und mit anderen Kunden. Durch den Wandel von einer passiven zu einer aktiven Rolle in der Kommunikation sind Kunden ein Sprungbrett für Marken, indem sie diese beispielsweise an Freunde und Bekannte weiterempfehlen sowie deren Produkte und Dienstleistungen auf den Portalen selbst sowie einschlägigen Bewertungsseiten positiv beurteilen. Das Engagement der Kunden ist für Unternehmen wichtig, im Extrem können Kunden sogar in die Maßnahmen- und Produktentwicklung mit einbezogen werden (z.B. bei Lego oder bei „Pampers Village“ von P&G).

Die Digitalisierung schafft Transparenz, die Macht der Kunden steigt. Deshalb ziehen viele Protagonisten der Digitalisierung voreilig den Schluss, dass dies Marken überflüssig machen würden weil alle relevanten Informationen transparent sind: Produkte und Dienstleistungen sind einfach miteinander zu vergleichen und Urteile anderer Nutzer bieten die notwendige Sicherheit.



Alte Programme: Was machen Kunden mit der „neuen Macht“?

Doch so einfach ist es nicht. Kunden können heute zwar jederzeit und überall auf Informationen zurückgreifen, es stellt sich allerdings die Frage, wonach und wie intensiv sie wirklich suchen. Das Angebot ist reichlich: Jährlich werden fünf Exabyte an Informationen gespeichert. Dies sind mehr Informationen als jemals auf der Welt an Wörtern gesprochen wurden. Im Jahr 2020 erwartet das EMC eine Steigerung auf 44 Exabyte, Menschen werden also mit Informationen überflutet. Somit sind zwar viele Informationen verfügbar, der Zugang wird allerdings zum Problem, weil Menschen nach wie vor mit den Programmen der Steinzeit arbeiten. Die alte Formel des Psychologen George Miller gilt bis heute: Innerhalb einer bestimmten Zeit können Menschen nur 7+/- 2 Informationen sinnvoll aufnehmen und verarbeiten. Mit nur 0,04 Prozent kann unser Gehirn nur einen Bruchteil der Menge an aufgenommenen Informationen überhaupt verarbeiten. Unternehmen müssen sich auf die begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Kunden einstellen. Sie dürfen das Involvement ihrer Kunden nicht überschätzen.

Aus Sicht der Unternehmen ist deshalb sicherzustellen, dass ihre Marke überhaupt noch beim Kunden ankommt. Wer sich nicht auf der Menükarte des Kunden platziert, verliert im digitalen Umfeld. Ein einfaches Beispiel: Die EU-Wettbewerbskommission hat 5,2 Terabyte an Ergebnissen aus ca. 1,7 Mrd. Suchanfragen auf Google ausgewertet. 95 Prozent der anschließenden Klicks entfallen auf die zehn höchstplatzierten Ergebnisse der ersten Seite, 34 Prozent allein auf den obersten Link. Nur ein Prozent der Nutzer klickt auf das erste Ergebnis der zweiten Seite. Damit wird die Oberfläche des Smartphones künftig zum Schlachtfeld. Marken, die bei Suchanfragen nicht auf der ersten Seite dieses Schlachtfeldes stattfinden, haben es schwer. Bevorzugt werden dann wiederum meist die starken Marken.

Neue Chancen: Marken schaffen Orientierung und Präferenzen. Menschen sind Sinnsucher, Marken sind Sinnstifter. Allerdings wirken nur starke Marken sinnstiftend, die für etwas stehen. Starke Marken

verfügen über ein klares und relevantes Markenimage und dienen Kunden zur Orientierung im Meer der Angebote sowie als Vertrauensanker.

Dies zeigen u.a. die folgenden Vergleiche: Auf Facebook hat BMW über 20 Millionen Likes, Kia nur 3.9 Millionen. Auf Twitter hat H&M 112.000 Follower, Bon Prix 1.800. YouTube-Spots von Levi's wurden bereits mehr als 35 Millionen Mal aufgerufen, die von Jack & Jones lediglich eine halbe Million Mal. Kia könnte nun am Facebook-Content arbeiten, um die Zahl der Likes zu erhöhen. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dadurch die Zahlen von BMW zu erreichen, da die Wirkrichtung eine andere ist: Kunden besuchen bevorzugt Seiten attraktiver Marken. Wirksamer wäre es daher, an der Stärkung der Marke zu arbeiten und den Content direkt aus den Markenwerten heraus zu gestalten.

Marken-Fitness prüfen und aus der Stärke heraus die Digitalisierung gestalten

Schon Management-Guru Peter Drucker meinte, dass die einfachsten Fragen die besten seien, diese aber oft wegen des operativen Drucks in Unternehmen nicht gestellt würden. Gerade die Digitalisierung fördert eher das schnelle Reagieren als das strategische Denken. Keine Frage: Unternehmen müssen sich auf die Digitalisierung einstellen. Allerdings sollte dies auf einem soliden strategischen Fundament erfolgen. Dies beeinflusst die Kundenpräferenzen, sorgt bei Mitarbeitern für die richtige Haltung und dient beiden Gruppen als Orientierung.

Folgende Fragen sind auf dem Weg dorthin essenziell und sollten mit Blick auf die Veränderungsnotwendigkeiten durch die Digitalisierung klar beantwortet werden:

- 1. Warum gibt es uns? Was treibt uns an? (Mission)** Hier geht es um den eigentlichen Zweck des Unternehmens. Nintendo würde es heute nicht mehr geben, wenn das Unternehmen sich als Hersteller von Spielkarten gesehen hätte.
- 2. Wofür stehen wir ein? (Grundsätze)** Die Antwort darauf sollten drei bis fünf klare Unternehmensgrundsätze sein, die im Kern als Leitplanken für das Handeln der Menschen im Unternehmen gelten – im deutschen Headquarter genauso wie beispielsweise in der amerikanischen Tochterfirma.

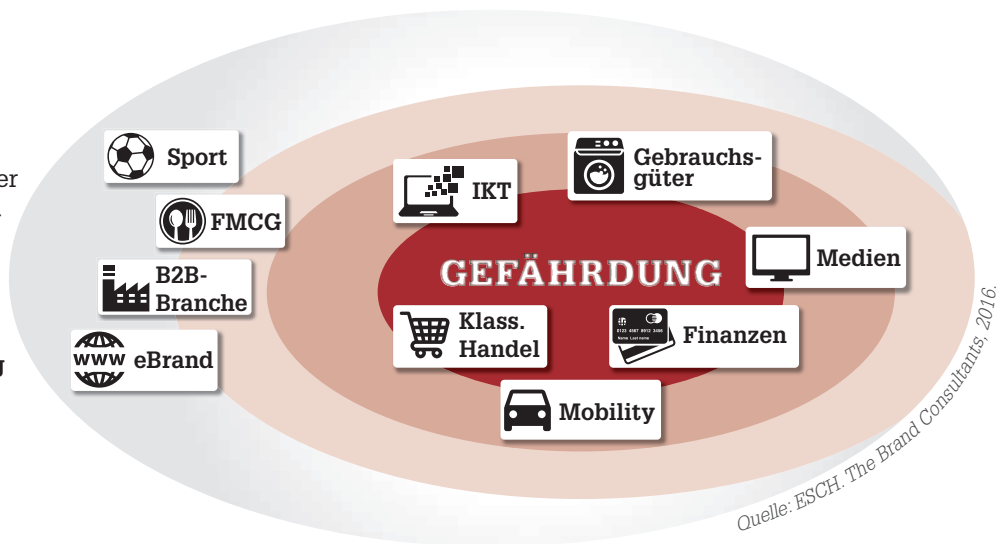


Wer nicht dabei ist, verliert: Google-Suchergebnisse ab Seite 2 finden nur noch selten Berücksichtigung.

Quelle: EU-Wettbewerbskommission, 2017

Selbsteinschätzung der beauftragten Tiefeninterviewteilnehmer zum Thema

Gefährdung des Geschäftsmodells durch Digitalisierung & Vernetzung



AUTOR

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit Forschung zum Markenmanagement, zur Strategie, zur Kommunikation und zum Kundenverhalten. Er gilt als „Markenpapst“. Als Gründer von ESCH. The Brand Consultants berät er renommierte Unternehmen in Fragen der Markenführung und Kommunikation. Prof. Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen ist er ständiges Mitglied der Jury zum Markenaward und Mitglied diverser Herausgeberbeiräte von Marketingzeitschriften und Buchreihen. Prof. Esch hat mehr als 900 Publikationen in Medien wie internationale Top-Journals bis zum Harvard Business Manager und zur F.A.Z. veröffentlicht und zahlreiche Preise national und international für seine Forschungsarbeit erhalten.

3. Wer sind wir? (Markenidentität) Hier sind die wesensprägenden Merkmale einer Marke zu bestimmen, d. h. Hard Facts und Soft Facts: Welchen Nutzen bietet die Marke ihren Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter)? Wie fühlt es sich an, mit der Marke zu interagieren? Auch hier empfiehlt sich ein Fokus auf wenige zentrale Hard und Soft Facts.

4. Warum sollen die Kunden uns kaufen? (Positionierung) In der Markenpositionierung wird die Antwort auf diese Frage in einem kurzen und knackigen Satz definiert. Besonderheiten der Marke mit Relevanz für Kunden und dem Potenzial zur Abgrenzung vom Wettbewerb sind klar festzulegen. Hier gilt das Motto: Weniger ist mehr! Die Fokussierung auf eine oder zwei relevante Positionierungseigenschaften ist Schlüssel zum Erfolg. BMW steht für Sportlichkeit und Dynamik, Mercedes-Benz für Sicherheit und Prestige, Tesla ist die Avantgarde der Elektromobilität.

5. Welchen Zielhafen möchten wir in zehn bis 15 Jahren erreichen? (Vision) Schon Seneca meinte sinngemäß: Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er erreichen möchte, ist kein Wind der richtige. Hier geht es somit um die Vision eines Unternehmens, die die Richtung der künftigen Entwicklung vorgibt und Mitarbeiter für dieses Ziel begeistert.

Starke Marken wie Amazon, IKEA, BMW, Frosch, Lindt oder Würth haben diese Fragen für sich beantwortet und gestalten ihr Geschäftsmodell sowie ihren Markenauftritt an den kommunikativen Kontaktpunkten exakt nach diesem strategischen Gerüst. Dabei handelt es sich aber nicht um eine Einmal-Aufgabe, sondern um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der damit einhergehenden Veränderung der Rahmenbedingungen hinterfragen viele erfolgreiche Unternehmen heute ihre bestehenden Antworten. Nicht ohne Grund, denn ohne Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle oder die Erschlie-

ßung neuer Geschäftsfelder laufen vor allem Marken aus den Bereichen Mobilität, Medien und Finanzdienstleistungen Gefahr, bald vom Aussterben bedroht zu sein.

Durch eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit den neuen Rahmenbedingungen stellen Unternehmen hingegen die Weichen für Wachstum in einer digitalen Welt. So hat sich die BMW Group in der Mission von der einseitigen Fokussierung auf Automobile verabschiedet und möchte der führende Premium-Hersteller von Produkten und Dienstleistungen für individuelle Mobilität werden. Die Sprache prägt das Denken. Es ist ein Unterschied, ob Manager im Unternehmen über Autos sprechen oder über die Ermöglichung individueller Mobilität. Dies setzt auch Maßnahmen zur Connectivity voraus. Zudem erfolgte durch die Submarke BMWi eine Neuinterpretation der Markenwerte mit Blick auf Nachhaltigkeit, Innovation und Vernetzung.

BMW hat den Handlungsbedarf frühzeitig erkannt, viele Unternehmen werden nachziehen. Für Unternehmen gilt also, sich nicht vor der Digitalisierung zu verstecken, sondern zu prüfen, wie man auch im neuen Umfeld authentisch das Beste aus der eigenen Marke herausholen kann. «

ZUM WEITERLESEN

Esch, F.-R. (2016): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

ESCH. The Brand Consultants (2016): Digital Brand Leadership. Markenführung in einer digital veränderten Welt (Gemeinschaftsstudie mit Absatzwirtschaft, online verfügbar unter www.esch-brand.com/publikationen/studien/)