

Marken müssen auf die Kunden zugehen

Autoren: Franz-Rudolf Esch, Axel Puhlmann, Christian Knörle, Andrea Klaus

Die Digitalisierung erfordert neue Spielregeln im Marketing – und setzt alte außer Kraft. Drei Viertel aller Marketingverantwortlichen sind sich darüber einig, dass sich die digitale und mobile Welt des Marketings in den nächsten fünf Jahren fundamental verändern wird.

Ein paar aktuelle Zahlen verdeutlichen, wie sich die digitale Welt derzeit darstellt: 76 Prozent der deutschen Erwachsenen haben einen Zugang zum Internet, 44 Prozent ein Smartphone, 60 Prozent sind in einem sozialen Netzwerk angemeldet, 21 Prozent nutzen kostenpflichtige Onlinedienste, 26 Prozent bezahlen online mit einer Kreditkarte, 41 Prozent verkaufen oder versteigern Waren im Netz und 69 Prozent kaufen online ein (Kollmann, 2014). Devices wie Smartphones oder Tablets und die voranschreitende Vernetzung von Geräten besiegeln den „death of distance“ und die Überwindung von Raum, Zeit und Verfügbarkeit.

Konsumenten können jederzeit überall alles kaufen. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, darauf zu warten, dass Kunden zu ihnen kommen. Anbieter müssen umdenken und aktiv ihren Platz im Alltag der Kunden finden. Konsumenten geben eine Vielzahl von Informationen preis. Dieses Phänomen erzeugt nicht nur „Big Data“, sondern fördert neue Erwartungen der Kunden an eine individuelle Ansprache

und an maßgeschneiderte Angebote – eine Herausforderung für Unternehmen. Nur wenigen gelingt es, wirkungsvolle Insights aus „Big Data“ so erfolgreich wie Amazon zu nutzen. Marken, die auf diese Entwicklungen mit einer unreflektierten Adaption aller neuen Technologien antworten, verzetteln sich. Nicht das technologisch Mögliche, sondern die Kundenerlebnisse sollten den Dreh- und Angelpunkt bilden. Der Leitsatz von Steve Jobs bringt auf den Punkt, mit welchem Paradigma Unternehmen auf die Entwicklungen der digitalisierten Welt reagieren müssen: „You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology – not the other way around.“

Die Kernfrage für Marken in der digitalen Welt lautet: „What business are you in?“ Die digitale Transformation und die radikale Ausrichtung am Kunden ermöglichen völlig neue Wege der Wertschöpfung und -steigerung. Nicht selten sind aber auch Veränderungen im gesamten Geschäftsmodell notwendig. Drei Transformationsmodelle sind generell zu beobachten:

1. Digitale Kanäle als Ermöglicher für das Markenerlebnis

Im einfachsten Fall werden mit digitalen Kanälen neue Kontaktpunkte geschaffen und das Markenerlebnis weiterentwickelt. Beispiel Automobilbranche: Hersteller wie BMW, Audi und Mercedes übertragen mit ihren ersten Onlineshops den Vertrieb in die digitale Welt. Offline zeichnet sich der Trend ab, mit innovativen Store-Konzepten zunehmend inspirierende und emotionale Erlebnisse zu generieren, wie Audi City in London oder Mercedes-Benz Me in Hamburg zeigen. Die Autobauer transformieren so den bürokratischen Kaufvorgang zum Erlebnis. Onlineauftritt des Herstellers und Offlinehändler-Auftritt müssen hierfür aber konsequent abgestimmt und die Kernerlebnisse für den Autokauf erarbeitet werden.

Denn: Vor Besuch eines Autohauses konfigurieren (potenzielle) Kunden knapp 90 Prozent der Autos online. Nach dem Besuch kauft der Kunde jedoch meist ein völlig anderes, nicht selten schlechter ausgestattetes Modell. Verkäufer im Autohaus bieten Fahrzeuge vom Hofweg an und vernichten damit höhere Margen durch Zusatzausstattungen und Sonderwünsche. Durch digitale Enabler haben sie die Chance, den Kaufprozess wirksam zu verkürzen und mit einem positiven Marken- und Kaufenerlebnis höhere Margen zu erreichen.

2. Entwicklung zum Omnichannel-Anbieter

Häufig reagieren Marken auf die For-



Audi City in Berlin: Offline zeichnet sich der Trend ab, mit innovativen Store-Konzepten zunehmend inspirierende und emotionale Erlebnisse zu schaffen. Die Autobauer transformieren so den bürokratischen Kaufvorgang zum Erlebnis.

derung nach digitaler Transformation durch eine virtuelle Erweiterung ihres Geschäftsmodells. Sie bauen zusätzliche Vertriebswege auf, wie einen Online- und Mobile-Shop, und treiben die Vernetzung aller Kanäle zum barrierefreien Shopping voran. Beispiel Media-Markt: Kunden bestellen Produkte online und holen die Ware im Drive-in ab oder scannen einen QR-Code im Katalog, ordern online und lassen sich die Bestellung liefern. Immer stärker expandieren auch traditionellere Branchen in den digitalen Raum. Beispiel Versicherungsbranche: Die Allianz plant, sämtliche Policen für Privatkunden ins Netz zu bringen und ohne Einschränkung den Onlineabschluss zu ermöglichen. Dies hat auch Auswirkungen auf weitere Bausteine des Geschäftsmodells. Für einen Serviceversicherer wie die Allianz gilt es, auch digital das Serviceversprechen zu halten und im Sinne des Kunden und der Marke passende Lösungen umzusetzen – wie Beraterchats, virtuelle Berater oder Serviceinitiativen in Foren und sozialen Netzwerken. Im Ergebnis dieses Transformationsmodells formieren sich Omnichannel-Anbieter, die nicht länger an einzelne Kanäle gebunden sind und das Markenerlebnis konsequent über alle Kanäle vermitteln.

3. Digitale Transformation als Geschäftsmodell

Internet und Digitalisierung aller Lebensbereiche sorgen dafür, dass grundlegend neue Geschäftsmodelle und neue Marken entstehen. Zugleich sind etablierte Unternehmen

gezwungen, ihre Geschäftsmodelle und Marken komplett in die digitale Welt hinein zu entwickeln, um dauerhaft zu überleben. Beispiel Springer: Der Konzern steckt im Umbruch zum digitalen Verlag. Sukzessive transformiert er sein Kernangebot – journalistischer Content und Anzeigen – in die digitale Welt hinein. Er überführt zum einen erfolgreich traditionelle Content-Marken wie „Die Welt“ oder „Bild“ und bedient zum anderen mit Internetportalen wie Gofeminin oder Idealo sowie mit Onlinerubrikseiten wie Immonet oder Stepstone weiterhin das Anzeigengeschäft.

Frühzeitig hat die Digitalisierung mit Amazon, Ebay oder Google starke Marken mit einzigartigen Geschäftsmodellen geschaffen. Was kann man von ihnen lernen? Sie haben sich nie am Operating-Modell ihres Geschäfts orientiert, sondern stellen den Kunden in den Fokus und belegen Räume in seinen Alltag. So hat sich Amazon nie als Internetplattform für Bücher verstanden, sondern von Beginn an die Vision verfolgt: „To be Earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.“

Mit der Entwicklung eines derartigen Verständnisses sind traditionelle Unternehmen häufig überfordert, da sie an bestehenden Strukturen hängen. Den Nukleus kann aber die Markenführung liefern und so Orientierung für den digitalen Wandel bieten. Bereits 1960 wies

Theodore Levitt in seinem grundlegenden Harvard-Business-Review-Beitrag „Marketing Myopia“ darauf hin: Unternehmen sollten sich nicht über das definieren, was sie herstellen, sondern sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Beispiel Nintendo: Das japanische Unternehmen stellte vor über einem Jahrhundert Spielkarten her. Heute ist der Nukleus von Marke und Geschäftsmodell aber nicht (mehr) das Herstellen von Spielkarten, sondern die Entwicklung von spannenden Spielen. Das bewahrt die Relevanz im digitalen Zeitalter und gibt die Richtung für die Weiterentwicklung vor.

Wenn Marken in einer digitalisierten Welt klar definieren wollen, in welchem Geschäft sie tätig sind, müssen sie sich nicht an der oberflächlichen Ausprägung, sondern an den Kundenbedürfnissen orientieren. Das gängige Marketingparadigma „Kunden wollen keinen Bohrer, sondern Löcher“ greift dabei noch zu kurz: Kunden bezahlen kein Geld für Löcher in ihrer Wohnung. Sie wünschen sich ein schön gestaltetes Zuhause. Bohrer und Löcher sind nur Mittel zum Zweck. Dies eröffnet Unternehmen neue Denkweisen zum Umgang mit der digitalen Transformation. Google spricht hier von „Spaces“, die es innerhalb der Lebenswelt der Kunden zu belegen gilt. Auch Tesco Homeplus hat dies erkannt und wandelt in Seoul mit einem komplett virtuellen Supermarkt die „waiting time“ an der U-Bahn-Station in „shopping time“. Digitale Technologien sind hierfür das Vehikel.



Die Pfade und die Interaktionen zwischen Touchpoints sind dynamisch. Daher ist systematisches Touchpoint-Management notwendig, wie hier idealtypisch aufgezeigt, um Messungen und Investments sinnvoll an- und einzusetzen.

Unternehmen und Marken müssen grundsätzliche Fragen beantworten, um sich entlang der drei Transformationsmodelle weiterzuentwickeln:

→ Was ist der Grund, weshalb Kunden motiviert sind, die Produkte und Dienstleistungen unserer Marke zu kaufen?

→ Welche Räume in den Lebenswelten unserer Kunden können wir besetzen, um unser Geschäftsmodell weiterzuentwickeln?

→ Wie können wir sinnstiftende Markerkontaktpunkte gestalten?

→ Wo und mit welchen Maßnahmen kann man Kunden wirksam erreichen und abholen?

Wie kann man also vorgehen? Wir empfehlen ein Customer-Touchpoint-Assessment zur Zieldefinition und internen Bestandsaufnahme. Die Erfassung der Customer-Journey bildet den zweiten Schritt. Sich hierbei auf die digitale Customer-Journey ohne Integration der Offlineperspektive und auf klassische Marketingkontaktpunkte zu fokussieren, wäre zu kurz gesprungen. Denn: Kunden greifen zunehmend auf Touchpoints zurück, die sich der unmittelbaren Kontrolle des Managements entziehen, wie Onlinerezensionen, Preisvergleiche, Testberichte oder Mundpropaganda (vgl. Puhmann, 2013). 80 Prozent der Konsumenten vertrauen persönlichen Informationen von Freunden und Familie, 64 Prozent Rezensionen im Internet, aber nur 40 Prozent der TV-Werbung (Nielsen 2013, S.1). Und: Konsumenten springen in

ihrem Informations- und Kaufverhalten zwischen Online- und Offline-Welt hin und her.

Diese Herausforderungen überwinden neuartige Marktforschungsansätze, wie das Live-Experience-Tracking (LET). Sie begleiten Konsumenten durch den Entscheidungsprozess bis hin zum Kauf, anstatt rückblickend das Erlebte abzufragen. Konsumenten melden beispielsweise ihre Kontakte mit einer Marke jederzeit per Smartphone im Moment des Erlebens. Je interaktionsnäher die Messung erfolgt, umso präziser, differenzierter und weniger rationalisiert ist die Erinnerung der Befragten. Eine derartige Exploration der Customer-Journey liefert tiefgehende Insights zu den Kundenbedürfnissen an den Touchpoints sowie zu den dazwischenliegenden Pfaden und Interaktionen. So bildet sie einerseits die Faktenbasis zur Optimierung der Customer-Experience an und zwischen bereits existierenden Kontaktpunkten. Andererseits hilft sie Unternehmen neue Kontaktpunkte im Sinne des Kunden und der Marke zu definieren.

Die Ausrichtung am Kunden und die Überarbeitung des zentralen Nukleus hat die Marke Lego vorgemacht. Die erfolgreiche Transformation hat das Unternehmen vor der Insolvenz bewahrt. Lego definiert sich nicht mehr über die Herstellung bunter Kunststoffsteine für Kinder, sondern über die Geschichten, die Lego-Produkte ermöglichen. Mit tiefgreifenden Kon-

sequenzen: Lego erschloss mit Erwachsenen eine neue Zielgruppe und hat die Produktentwicklung mit Insights aus der Customer-Journey eng verzahnt. Das Erlebnis mit der Marke optimiert Lego kontinuierlich und gestaltet immer wieder neue sinnstiftende Kontaktpunkte im Sinne der Marke, wie z.B. Online-Crowdsourcing-Projekte oder spielerische Augmented-Reality-Boxen in Stores, die virtuell vor Augen führen, welche Szenen mit dem Produkt in der Hand gebaut werden können.

Die Digitalstrategie eines Unternehmens kann also nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn alle Bausteine des Geschäftsmodells hinterfragt und angepasst werden. Wo der Fokus schließlich gesetzt werden muss, bestimmen der Kunde und der Nukleus der Marke. In Zeiten des Aufbruchs zur digitalen Transformation gewinnt die Markenführung an Bedeutung – Marken bieten Orientierung und sind auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Das Customer-Touchpoint-Management liefert hierzu einen systematischen Prozess, um die Marke konsequent für die digitale Welt weiterzuentwickeln.

AUTOREN

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Gründer von Esch. The Brand Consultants, Axel Puhmann, Geschäftsführer Conoscenti, Dr. Christian Knörle, Senior Manager, Esch. The Brand Consultants, Andrea Klaus, Senior Associate, Esch. The Brand Consultants.