Konsumenten im Blick behalten

Die digitale Revolution sorgt dafür, dass die Uhr im Kampf ums Überleben schneller tickt. Marken müssen sich fragen, wie sie sich noch relevanter in den Lebensräumen der Konsumenten integrieren können, um fit für die Zukunft zu bleiben.

DAS VON CHARLES DARWIN propagierte 'Survival of the Fittest' gilt in der Wirtschaft genauso wie in der Natur: Nur starke und anpassungsfähige Unternehmen überleben. Nokia ist ein Beispiel dafür, was mit Unternehmen passiert, die bei dem rasanten technologischen Wandel Mauern bauen statt Windmühlen: Der einst unangefochtene Marktführer im Handymarkt musste diese Sparte verkaufen – und dies, obwohl die Antworten auf die neuen Herausforderungen im Unternehmen vorlagen.

Technologien sind immer nur Mittel zum Zweck

Durch die neuen Technologien haben sich das Tempo der Auslese und die Notwendigkeit der Anpassung beschleunigt. So eröffnen sie etwa neue Möglichkeiten für die Interaktion mit Kunden sowie für die Erweiterung oder Veränderung des Geschäftsmodells. Dies zeigen die Entwicklungen von Apple, Amazon oder Zalando, die bislang zementierte Märkte aufmischen.

Letztendlich geht es immer darum, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als Wettbewerber und durch die ergriffenen Maßnahmen die Marke zu stärken. Dennoch: Das Neue verkauft sich gut. Viele Gurus der neuen digitalen Welt singen bereits den Abgesang auf die Marke. Ist die Marke in Gefahr? Ich glaube nicht. Es findet eine teilweise einseitige Betrachtung von Digital und Social Media statt, ohne weitere Größen zu berücksichtigen. Marketingmanager tun sich keinen Gefallen, wenn sie sich einseitig auf die neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten konzentrieren, statt das gesamte Spektrum zu analysieren und auch Kunden- und Markenperspektive einzubeziehen.

Wert beim Kunden schaffen

Mit Blick auf die Kunden meinte Theodor Levitt in seinem Beitrag *Marketing Myopia* im *Harvard Business Review* aus dem Jahr 1960 zu Recht, dass Unternehmen sich nicht über das definieren sollten, was sie herstellen, sondern sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren sollten. Die *Bild* könnte sich als Zeitungsproduzent verstehen, sie liefert allerdings relevanten Content. Die Perspektive verändert somit das Spielfeld. Die Frage ist: In welchem Geschäft sieht man sich, und welcher Kundenbedarf wird dadurch befriedigt? Nintendo hat vor 100 Jahren Spielkarten hergestellt und sieht sich heute als Entwickler spannender Spiele – mit Erfolg. Kodak hat hingegen den Wandel verpasst: Vor zehn Jahren war das Unternehmen eine relevante Größe im Markt für Fotografie, inzwischen existiert es nicht mehr.

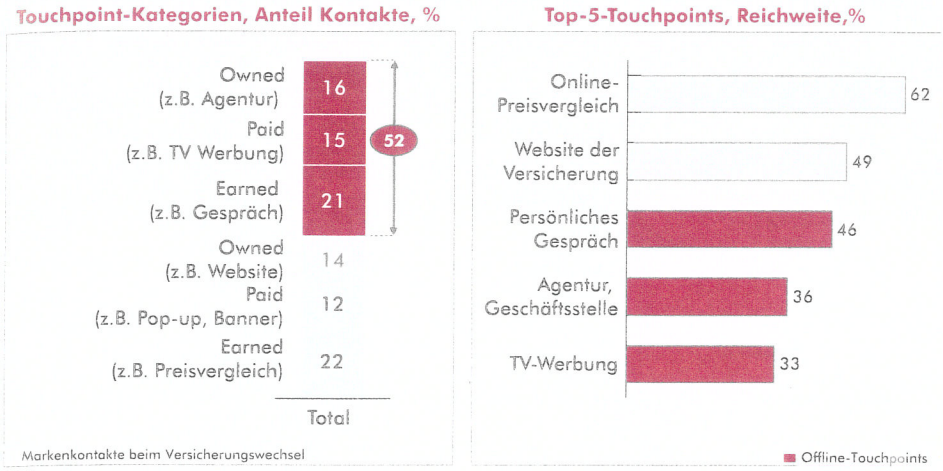
Internetmarken machen es etablierten Marken vor. Sie stellen den Kunden in den Fokus und belegen Räume in seinem Alltag. Amazon hat sich nie als Plattform für Bücher verstanden, sondern von Beginn an eine Vision verfolgt: »To be the Earth's most customer-centric company. To build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.«

Bedürfnisse und Lebensräume der Kunden kennen

Um die Kraft der Digitalisierung ausschöpfen zu können, sind mit Blick auf die Kunden folgende Fragen zu beantworten:

- Weshalb sind sie motiviert, die Produkte und Dienstleistungen der Marke zu kaufen? Wird sich beispielsweise das Bedürfnis nach Convenience bei Maggi-Produkten ändern oder nicht? Sind Einfachheit, Bequemlichkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis weiterhin gültige Motive für den Kauf bei Aldi?
- Welche Räume in den Lebenswelten der Kunden können wir besetzen, um unser Geschäftsmodell weiter zu entwickeln? Erwarten sie zum Beispiel von Maggi, dass sie Rezeptvorschläge erhalten und sich in einer Community über Erfahrungen und Zubereitungsformen mit den Produkten austauschen können?
- Wie können sinnstiftende Markenkontaktpunkte gestaltet werden, die dem Kunden einen Nutzen bieten? Wenn man etwa eine Pizza über einen elektronischen Knopf am Kühlschrank bei seinem Pizzalieferanten bestellen kann, erleichtert dies den Bestellvorgang.

MENSCHEN WANDERN ZWISCHEN OFFLINE- UND ONLINEKONTAKTPUNKTEN



Quelle: conoscenti 2013, ESCH. The Brand Consultants, 2014.

Bei einem Dienstleistungsunternehmen finden 52 % der Kontakte offline statt. Zudem zeigt sich, das bei den Top 5-Kontaktpunkten bezüglich der Reichweite der Online-Preisvergleich und die eigene Website zwar oben rangieren, danach folgen aber persönliche Gespräche.

- Wo und mit welchen Maßnahmen kann man Kunden wirksam erreichen und abholen? Viele neue Kommunikationsmöglichkeiten werden oft nicht genutzt, weil sie überhaupt nicht bekannt oder relevant sind. Eine App von Gerolsteiner, über die man sich über die Zusammensetzung der Inhaltsstoffe von Wasser informieren kann, die nicht genutzt wird, leistet dann auch keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimages.

Erst die systematische Beantwortung dieser Fragen leitet den Weg zum gezielten Einsatz neuer Technologien.

Restriktionen der Kunden berücksichtigen

Damit die Technologien auch wirksam genutzt werden können, müssen Unternehmen allerdings berücksichtigen, dass die vermeintliche Wahlfreiheit des Kunden engen Restriktionen unterliegt. Ein Beispiel: Im Jahr 2003 wurden laut der University of Berkely fünf Exabyte Informationen neu digital gespeichert. Das sind mehr Informationen, als Menschen seit Beginn der Menschheit auf dieser Erde überhaupt an Wörtern gesprochen haben. Bis 2020 soll sich das Informationsaufkommen auf 44 Exabyte erhöhen. Grundsätzlich könnte man nun sagen: Mehr ist besser. Wenn wir nun die 44 Exabyte nehmen und dies in Beziehung setzen zu den Informationsaufnahmekapazitäten des Menschen, dann gilt nach wie vor die von George A. Miller 1956 beschriebene Tatsache 7 ± 2. Das heißt, dass wir innerhalb einer bestimmten Zeit nur 7 ± 2 Informationseinheiten sinnvoll verarbeiten können. Dies ändert sich auch durch die Digitalisierung nicht.
Menschen reagieren auf die moderne Zeit mit den Programmen der Steinzeit. Sie sind ständig auf der Suche nach Vereinfachungsmechanismen oder schotten sich schlicht ab. Beispiel: Wenn sie mit einer Suchmaschine etwas suchen, ist es ehr unwahrscheinlich, dass sie über die Angebote auf der ersten Seite hinausgehen. Insofern darf es nicht verwundern, dass bei wachsender Informationsflut und begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten die Informationsüberflutung schon 1986 mit 98 Prozent berechnet wurde. Heute geht man davon aus, dass nur noch 0,04 Prozent aller Informationen bewusst verarbeitet werden.
Menschen suchen nach Vereinfachung. Das ist auch ein Grund für den Erfolg von Vergleichsportalen oder das reflexartige Achten auf Bewertungen Dritter. Dazu leisten auch Marken einen großen Beitrag. Sie dienen zur Orientierung im Dschungel der Angebote.

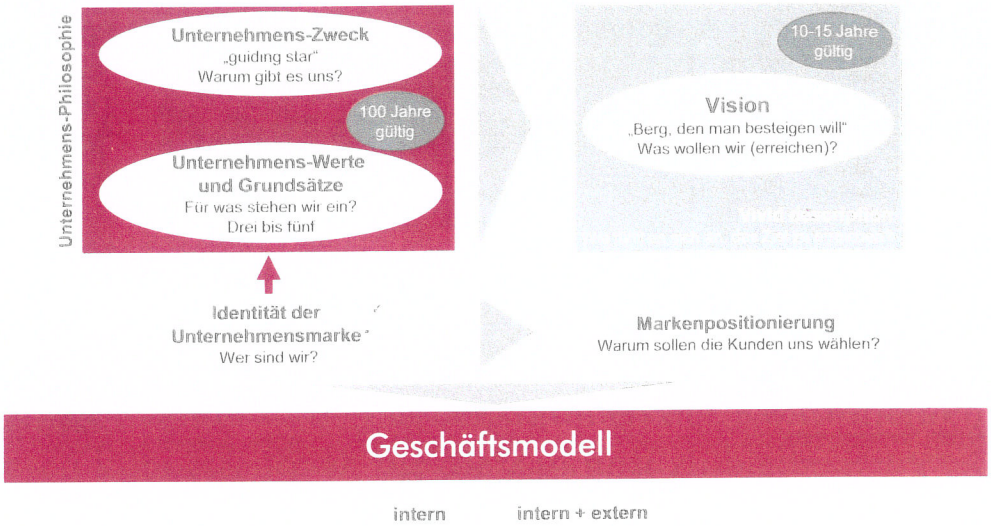
Marke und normatives Gerüst berücksichtigen

Und damit sind wir bei dem zweiten Punkt: Zur Kundenperspektive ist auch die Marke und ihr normatives Gerüst in die Betrachtung mit einzubeziehen. Aus Markenperspektive ist somit zu hinterfragen,

- ob der Unternehmenszweck weiter Gültigkeit hat,
- ob die Markenwerte und die Markenidentität auch in der digitalen und sozialen Welt relevant sind oder einer Anpassung bedürfen,
- welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Vision des Unternehmens hat.

Wie sagte Peter Drucker so schön: Die einfachsten Fragen sind die Wichtigsten. Es geht somit nicht um die Veränderung um der Veränderung willen, sondern um die Notwendigkeit und den Ausprägungsgrad einer Anpassung der Marke und des normativen Gerüsts an die sich verändernden Rahmenbedingungen. Es gibt klare Evidenzen dafür, dass diese einfachen Fragen immer wichtiger werden. Der Grund: Menschen sind Sinnsucher, starke Marken sind Sinnstifter. Eine Sinnstiftung ist allerdings nur dann möglich, wenn man systematisch ein aufgebautes Markenbild weiterentwickelt, statt es ständig zu ändern und dadurch zu verwässern. Die empirische Evidenz ist überwältigend:
1. Es ist bekannt und belegt, dass man mehr nach starken als nach schwachen Marken im Internet sucht.
2. Es ist bekannt und belegt, dass man mehr über starke Marken im Netz spricht als über schwache Marken.

UNTERNEHMEN MÜSSEN IHR GESCHÄFTSMODELL AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN



Quelle: Esch. The Brand Consultants

Kundenbedarf mit der Marke und dem normativen Gerüst des Unternehmens verknüpfen: Die Reichweite der digitalen Transformation wird dadurch bestimmt, welche Bedürfnisse man so besser befriedigen kann und wie man die Marke noch relevanter in den Lebensräumen der Kunden integrieren kann

Wenn Audi 16 Millionen Fans auf Facebook hat und Opel 2,6 Millionen, ist mehr als fraglich, ob dies ausschließlich an der Qualität der Digital- und Social Media-Konzepte liegt. Wenn Levi's-Spots auf YouTube fünfmal häufiger betrachtet werden als die von Jack & Jones, hat das mit der Marke zu tun. Der Blick ruht deshalb oft zu einseitig auf der digitalen und sozialen Welt und zu wenig auf dem Dreiklang aus Kunde, Marke und digitale/soziale Welt unter Berücksichtigung des Marktumfeldes und der Wettbewerbssituation. Bei einer Betrachtung dieser Eckpunkte ergeben sich drei Handlungsoptionen für Unternehmen:

1. Die Erweiterung der Kommunikations- und Interaktionsplattform. Geschäftsmodell und Marke bleiben davon unberührt.
2. Die Veränderung des Geschäftsmodells. Die Marke bleibt davon unberührt.
3. Die Veränderung des normativen Gerüsts des Unternehmens und des Geschäftsmodells. Die Marke wird weiterentwickelt.

Kommunikations- & Interaktionsplattform nutzen

Marshall McLuhan sagte schon in den 1950ern: »The medium is the message.« Dies bedeutet, dass man je nach Medium überlegen muss, wie man die Markeninhalte aufbereiten kann, um Kunden wirksam zu erreichen. Denn manchmal sind sie höher involviert, manchmal weniger, manchmal sind sie im Suchmodus, manchmal im Berieselungsmodus. Dies gilt auch für den digitalen Bereich. Kurzum: Es ändern und erweitern sich die Medien, aber nicht die Kriterien an deren Ausgestaltung. Es geht darum, in welchem Lebensbereich man Kunden sinnvoll erreichen kann, um einen Nutzen zu stiften und die Markenvorzüge medienspezifisch zu inszenieren.

Die Frage nach dem Nutzen für die Kunden wird oft zu wenig gestellt. Stattdessen folgt man reflexhaft Entwicklungen anderer Unternehmen, indem man beispielsweise auf sozialen Medien wie Facebook aktiv wird. Dies kann, muss aber nicht der richtige Weg sein. Unserer Erfahrung nach ist der Einfluss von Social Media auf die Einstellung zur Marke und auf Käufe marginal. So kann es für Miele sinnvoller sein, eine Info Control-App einzuführen, die signalisiert, wann Wäsche fertig ist und bei der Steuerung von Haushaltsgeräten hilft. Für Ikea ist die Augmented Reality-App spannend, bei der man die Möbel virtuell in den eigenen vier Wänden platzieren und verschieben kann, um zu prüfen, ob sich das Möbelstück in das Gesamtbild einpasst. Und Tesco macht in Englands U-Bahnen den Bahnsteig zur Shopping-Zone, indem man dort Produkte an Wänden mittels Smartphone scannen kann und danach nach Hause geliefert bekommt.

Das Problem: Oft sind diese Maßnahmen nicht integriert mit anderen kommunikativen Maßnahmen des Unternehmens. Dadurch werden Angebote, die interessant sind, nicht wahrgenommen und genutzt oder die Anknüpfung an andere Kanäle fehlt. Neue Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten sind wirksam in die Customer Journey zu integrieren. Dazu sind Kundenkontaktpunktanalysen erforderlich, um die Reise des Kunden besser zu verstehen.

Veränderung des Geschäftsmodells

Die Veränderung des Geschäftsmodells setzt ein Umdenken voraus. Teilweise bedeutet dies auch das Aufbrechen von Silos sowie die Überwindung von Ängsten, die dadurch entstehen können, dass die Veränderung möglicherweise Konsequenzen für den eigenen Arbeitsplatz hat. Es ist zu prüfen, ob eine Organisation schon

Auch in Zeiten des technologischen Wandels gilt: Menschen sind Sinnsucher und starke Marken sind Sinnstifter.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, EBS

bereit für eine solche Veränderung ist und wie man diese anstoßen kann. Ansonsten gilt die Einsicht Peter Drucker's: »Culture eats strategy for breakfast«.
Der Axel Springer Verlag ist diesen Weg konsequent gegangen und hat sich systematisch weiterentwickelt. Exemplarisch zeigt dies die *Bild*: 1952 erschien die erste *Bild-Zeitung*. 1996 wurde das Online-Portal eingeführt, 2007 das mobile Portal. 2009 gab es die Version für das Smartphone, im gleichen Jahr wurde das Smart TV gestartet, ein Jahr später war die *Bild* reif für das Tablet. Im Jahr 2012 wurden Kooperationen gestartet (BildMusic, BildMovies, BildTicket usw.), 2013 wurde ein Bezahlmodell mit *Bild Plus* entwickelt, seit 2014 gibt es eine Smartwatch-Applikation. Der Axel Springer Verlag erreicht dadurch den Kunden in seinen Lebensräumen. Dies spiegelt sich in den Zahlen wieder: Etwa 11,3 Millionen Menschen lesen die *Bild-Zeitung*, rund 15,5 Millionen nutzen *Bild.de* und etwa 4,8 Millionen lesen die Zeitung mobil.

Marke wird weiterentwickelt

Diese Option ist die substantiellste. Hier bedarf es aufgrund der technologischen Veränderungen und den daraus resultierenden Änderungen der Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden auch einer Anpassung des normativen Gerüsts. Somit geht es hier um die Kernfragen, die in jedem Unternehmen in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt werden sollten:

- Mission: Warum gibt es uns? Was treibt uns an?
- Werte und Grundsätze: Wofür stehen wir ein?
- Markenidentität und Positionierung: Wer bin ich als Marke und warum sollen Kunden mich kaufen?
- Vision: Welchen Berg möchten wir in zehn bis 15 Jahren erklimmen?

Die BMW Group durchläuft einen solchen Veränderungsprozess. Dies zeigt sich schon klar in der Änderung der Mission: Man möchte der führende Anbieter von Premiumprodukten und -dienstleistungen für individuelle Mobilität werden. Es ist die Öffnung der Marke weg von der reinen Produktion sportlicher Autos hin zur individuellen Mobilität. Konsequent wird dies durch die BMWi-Reihe umgesetzt. Hier werden die Markenwerte ergänzt und in Teilen verändert, um den Anspruch von Nachhaltigkeit und Innovation stärker zu fokussieren. Das Geschäftsmodell geht weit über die herkömmlichen Ansätze der Automobilisten hinaus, vernetzt das Auto, bietet innovative Mobilitätsdienstleistungen an und setzt auf Nachhaltigkeit. Die Marke öffnet sich somit für die Anforderungen der neuen Generation und schafft den Spagat zwischen einer evolutionären und einer revolutionären Entwicklung.

Marken bleiben Sinnstifter

Kundenbedarf und Kundenerleben sind mit der Marke und dem normativen Gerüst des Unternehmens zu verknüpfen. Die Reichweite der digitalen Transformation wird wesentlich dadurch bestimmt, welche Bedürfnisse man so besser befriedigen kann und wie man die Marke noch relevanter in den Lebensräumen der Konsumenten integrieren kann. Damit die Sinnstiftung durch eine Marke weiterhin erfolgen kann, ist gerade der Eingriff in das normative Gerüst und die daraus resultierende Weiterentwicklung mit Augenmaß anzugehen, damit der Kern der Marke bewahrt bleibt und nicht sinnentleert wird. Allerdings zeigt der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell und das normative Gerüst auch, dass damit tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen einhergehen, sowohl hinsichtlich Strukturen und Prozessen als auch mit Hinblick auf die Kultur. Dies setzt entsprechendes Change Management voraus, um den weiteren Erfolg zu sichern.
Wer sagt, dass das Ende der Marke da sei, versteht die Marke nicht. Denn nach wie vor gilt: Menschen sind Sinnsucher und starke Marken sind Sinnstifter.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Als Gründer von Esch. The Brand Consultants berät er in Fragen der Markenführung und Customer Experience.