

# Warum eine Healthy Paranoia wichtig ist

Eine aktuelle exklusive Befragung von absatzwirtschaft und Esch. The Brand Consultants untersucht, wie Marken und Marketingentscheider mit der Digitalisierung umgehen. Klar ist: Vieles ändert sich – und trotzdem werfen die Entscheider zu Recht nicht alles über den Haufen

**Autoren: Franz-Rudolf Esch, Dominik Brendel, Andrea Klaus, Natalie Adler, Christian Thunig**

**Ob in Start-ups oder in Traditionsunternehmen: Kein Thema treibt die Marketingentscheider derzeit so stark um wie die Digitalisierung. „Es ist fatal zu sagen, keine Gefahr zu sehen, und zu behaupten, es verändere sich nichts. Man braucht eine Healthy Paranoia“, bringt Hinnerk Ehlers, Vorstand Marketing und Vertrieb von Frosta, die aktuelle Herausforderung der Marketingentscheider auf den Punkt.**

Die Mehrzahl der Befragten gibt an, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen und mit Veränderungen begonen zu haben. Frappierend dabei: Die Manager haben das Thema zwar ganz oben auf ihrer Agenda, sehen sich aber meist nicht als Treiber der digitalen Bewegung. Und überhaupt: Die CMOs tun sich schwer, den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens einzuschätzen.

Fest steht nur: Im Vergleich mit digitalen Playern sehen sich die meisten Manager definitiv im Hintertreffen, aber

im unmittelbaren Branchenvergleich wächst das Selbstbewusstsein. Allerdings reicht es meist nur zur Einschätzung einer soliden Nummer-zwei-Position. Richtung und Geschwindigkeit geben andere vor – nämlich Apple, Ebay, Amazon, Dropbox oder Spotify.

Generell haben alle Interviewteilnehmer gemeinsam, dass sie zwar einerseits die Entwicklung nicht verpassen, andererseits aber auch nicht „jede Sau durchs Dorf treiben“ wollen, wie Johannes Mauss, zum Befragungszeitpunkt noch Marketingleiter und Verkaufsleiter bei Haus Rabenhorst (ab 1. Dezember Marketing Director der Vapiano SE), stellvertretend formuliert.

Je nach Branche schätzen die Befragten die Auswirkungen der Digitalisierung unterschiedlich ein: Finanzdienstleister oder Handel sehen große strukturelle Veränderungen. Andere erkennen keine oder allenfalls eine marginale Gefahr für ihr Kerngeschäft. So bedeutet die Digitalisierung etwa

ILLUSTRATION: GETTYIMAGES



## Die Befragung

Wie beeinflusst die Digitalisierung die Markenführung? Was muss sich ändern, was bleibt? Diesen Fragen geht die qualitative Vorstudie „Digital Brand Leadership“ von Esch. The Brand Consultants und absatzwirtschaft nach. Insgesamt 26 Manager aus 24 Unternehmen standen in durchschnittlich 40-minütigen Telefoninterviews zum Stand der Digitalisierung zu ihren Marken Rede und Antwort. Vertreten waren B-to-B- und B-to-C-Unternehmen, darunter Familienunternehmen, Dax-Konzerne und Start-ups. Die Branchen reichten von Automotive über Food bis hin zu Finanzdienstleistungen. Einen Studienband dazu gibt es unter [esch-brand.com/publikationen/studien/](http://esch-brand.com/publikationen/studien/). In der zweiten Stufe läuft aktuell die quantitative Befragung. Marketing- und Markenentscheider sind herzlich eingeladen sich zu beteiligen. Die Umfrage dauert rund zehn Minuten und ist erreichbar unter [esch-brand.com/digital-brand-leadership](http://esch-brand.com/digital-brand-leadership).

für Befragte aus den Branchen Food, Sport oder Spezialchemie zwar Veränderungen in Markenkommunikation und Brand-Building, nicht aber im Geschäftsmodell. Für Dr. Steven Althaus, Leiter Markenführung BMW und Marketing Services BMW Group, steht hingegen fest: „Es ist nicht die Kommunikationsebene der digitalen Kanäle. Wir brauchen ein viel tieferes Verständnis. Die größte Veränderung durch die Digitalisierung ist für uns die Veränderung von Geschäftsmodellen.“

Hinter allen Bereichen steht das kundenzentrierte Denken und die Generierung von Customer-Insights, die dann in strategische Maßnahmen umgesetzt werden.

### Digitalisierung ändert nichts

Grundsätzlich gehen die Entscheider davon aus, dass sich die Bedürfnisse der Kunden nicht geändert haben, ▶

wohl aber deren Erwartungen. Die Customer-Experience, die sie im Umgang mit digitalen Vorreitern machen, erwarten Kunden heute auch von allen anderen Unternehmen. Amazon, Google und Co. kultivieren Erwartungen und setzen Standards. Axa-CMO Thomas Bolz sagt: „Unsere Wettbewerber im Digitalbereich sind nicht andere Versicherer, sondern Ebay, Amazon und iTunes. Sie bieten ein Maß an Convenience und Einfachheit, das Axa ebenso wie andere Versicherer heute noch nicht liefern können.“

Was die Grundprinzipien der Markenführung angeht – darin sind sich alle Befragten einig –, ändert sich durch die Digitalisierung nichts. In der Digitalisierung seien Markenstrategie und Identität mehr denn je gefordert, so der Tenor. Ein klar definierter Markenkern ist und bleibt das Herzstück der Markenführung. 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. Allerdings hat sich das Führen

einer Marke durch die Digitalisierung sehr wohl geändert: „Die Markenführung ist viel komplexer geworden, da jeder Kanal individuell bespielt werden muss“, so Marco Schubert, Bereichsleiter Markenführung von Otto. Das ist das, was man trennen muss: Operativ explodieren die Möglichkeiten der Kommunikation, das strategische Fundament bleibt hingegen bestehen.

### Die Mehrheit setzt auf Trial and Error

Die Festlegung einer Markenidentität bleibt also wichtig, die „Seamless Experience“ der Marke und ihre nahtlose Integration in die Customer-Journey sind nach wie vor wesentliche Ziele der Markenführung, so die Marketingprofis. Zugleich ist dies aber der Bereich, in dem sich die größten Unsicherheiten zeigen: Der Großteil ist laut eigenen Angaben weit davon entfernt, diesen Zielen gerecht zu werden, und fühlt sich zunehmend überfordert.

Die rasante Fragmentierung von Kommunikationskanälen und die damit einhergehende Atomisierung der Customer-Journeys stellen die Entscheider Tag für Tag vor Herausforderungen und führen zur Angst vor Kontrollverlust. Zu entscheiden, welche Kontaktpunkte mit welchen Inhalten bespielt werden sollen, und abzuschätzen, welcher 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 drei Viertel der befragten Manager geben an, bei neuen Kontaktpunkten das Test-and-Learn-Prinzip zu nutzen: Touchpoints werden ausprobiert, überprüft und gemessen. Die restlichen Manager beobachten die Entwicklungen zunächst und leiten dann – je nach Zielgruppen – ein Kommunikations- und Media-Konzept ab. Aber häufig schöpfen sie die Möglichkeiten, die die neuen Kanäle bieten, nicht aus. Der Konflikt: Einerseits wollen die Unternehmen agiler und



## Wir brauchen ein viel tieferes Verständnis

**Steven Althaus,**  
Director Brand  
Management BMW  
and Marketing  
Services BMW Group



proaktiver werden, andererseits werden Ressourcen durch das Trial-and-Error-Prinzip häufig falsch eingesetzt und die Gefahr inkongruenter Markenbotschaften erhöht. Ein gutes Beispiel für einen gelungenen digitalen Touchpoint ist der „Zutaten-Tracker“ von Frosta: der zahlt einerseits auf den Markenwert „Transparenz“ ein und wird andererseits dem Informationsbedürfnis der Verbraucher gerecht. Das Tool ermöglicht es, über die Eingabe der Produktionsnummer nachzuvollziehen, woher die Zutaten im Tiefkühlprodukt stammen.

### Customer-Journey ist oft eine Blackbox

Wichtig ist, die Erwartungen der Zielgruppen und ihre Customer-Journey zu kennen. Meist ist die Kenntnis sehr vage. Auf einer Skala von „absolut unbekannt“ (null) bis „volle Transparenz“ (100) schätzen die Experten 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 Customer-Journeys je nach Zielgruppe

## 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.

aussehen, glauben andere, dass sie diese „Wahnsinnsherausforderung“ gut im Griff haben.

Dies wird allerdings fraglich, wenn man bei der Customer-Journey nachhakt: So verlassen sich einige auf die Aussagen und Analysen der Media-Agenturen, andere sind zwar im Tracking von Onlinekanälen weiter und nutzen eine breite Zahlenbasis, aber es hapert an der Verzahnung von Online und Offline. Gerade das Zusammenspiel zwischen digitalen und realen Kontaktpunkten ist für viele eine Blackbox. Doch gerade diese Verzahnung macht die Customer-Journey erst wirklich beeinflussbar und zeigt Ineffizienzen auf. Erster Ansatzpunkt ist hier die Kombination von quantitativem Onlinetracking und punktuellen qualitativen Erhebungen.

Typische KPIs wie Click-through-Rates, Impressions oder Conversions werden in allen befragten Unternehmen erfasst. Teilweise werden auch RoI, Kundenfluktuationen und allgemein gängige Marktforschung ins Feld geführt. Meist handelt es sich aber um das Tracking der kurzfristigen Performance digitaler Maßnahmen. Einen radikalen Weg gehen hier die jungen E-Commerce-Unternehmen: Bei ihnen ist die Optimierung kurzfristig erfassbarer KPIs an der Tagesordnung. Der Auf- und Ausbau von Markenimage steht allerdings meist hintenan, da es erst mal ums Überleben geht.

In der recht einfachen Messung digitaler Kontaktpunkte sehen die Manager aber zugleich Chance und Gefahr. Sie befürchten eine „Hard-Numbers“-Mentalität. Die kultiviere eine Haltung der schnellen Kursänderungen in der Markenführung, was Imagezielen und langfristigen Markenaufbau widerspreche.

Die Frage, wie stark sich Managemententscheidungen an diesen KPIs ausrichten sollten, polarisiert. Die Antworten reichen vom „ausschließlichen Orientierungspunkt“ (100) bis hin zu „geringer Ausrichtung“ (20), der Durchschnittswert liegt immerhin bei knapp 70. Alle Manager sehen im Mindset und in der internen Kultur eine große Herausforderung und zugleich die Voraus-

setzung für den künftigen Markterfolg in einer digitalisierten Welt.

### Es geht um Entwicklung, nicht um Change

Veränderungszyklen werden schneller, und somit wird die Zeit für Anpassungen von Prozessen, Organisationen und Denkstrukturen immer kürzer. „Die Geschwindigkeit wird sich weiter erhöhen. Was sich verändern wird, sind die Menschen, die an dem Thema Markenkommunikation arbeiten. Ich suche aktuell so eine Art MacGyver unter den Marketern, jemand, der Storyteller, Technologiebeherrscher und Erfinder in einer Person ist“, berichtet Anne-Cathrin Pink, Leiterin Brand Unit Kids von F.O.Bags.

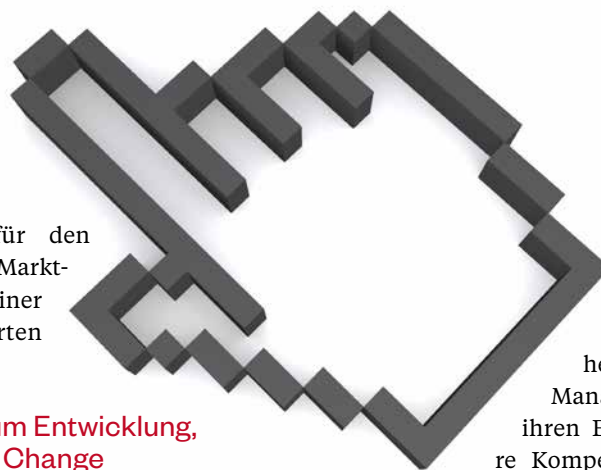
Aufgrund der anstehenden Entwicklung ist es umso erstaunlicher, dass in



### Es ist fatal, keine Gefahr zu sehen. Man braucht eine Healthy Paranoia

**Hinnerk Ehlers,**

Vorstand Marketing und Vertrieb  
Frosta AG



vielen Organisationen eine Veränderungsresistenz herrscht, weil Manager ihre Macht, ihren Einfluss und ihre Kompetenz absichern wollen. Wer mit der analogen

Welt vertraut ist, wird reflexhaft eine Abwehrhaltung gegenüber der Digitalisierung und Vernetzung von Prozessen und Kanälen einnehmen.

Unter den Studienteilnehmern wird die Kulturreife des eigenen Unternehmens völlig unterschiedlich bewertet – von maximaler Reife und digitaler Affinität bis hin zu einer notwendigen tief greifenden Weiterentwicklung der Struktur.

**Auf dem Weg der Entwicklung der internen Kultur halten die Befragten folgende Punkte für essenziell:**

1. Die klare Vermittlung der Markenwerte nach innen.
2. Die Überwindung des Silodenkens hin zu einer projektorientierten Arbeitsweise mit flexiblen Projektteams.
3. Die Überwindung der „Das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität und das Commitment zu Veränderungen, ausgehend von der Chefetage.
4. Die Schaffung eines Umfelds, das Experimentieren ermöglicht und Scheitern erlaubt.

Viele der befragten Unternehmen setzen entsprechende Maßnahmen um: So implementieren sie zum Beispiel geschäftsübergreifende Teams, eröffnen eigene Digital Labs, schulen Mitarbeiter in Sachen Digitalisierung, etablieren Social-Media-Ideenplattformen und Innovation-Sessions, besuchen digitale Player in Silicon Valley oder heben die räumliche Trennung von IT und Marketing auf. Oder, wie ein befragter Head of Digital Marketing resümiert: „Es bringt nichts, eine Subkultur in Berlin in einem hippen Kreuzberger Loft zu schaffen. Wir müssen den Veränderungsprozess im Rahmen der Digitalisierung hier bei uns und in uns hinbekommen.“ **📌**