

# Identität: das Rückgrat in der digitalen Welt

Franz-Rudolf Esch, Andrea Klaus, Franziska Seibel

Digitalisierung ist das Mantra unserer Zeit. Im Jahr 2020 sollen 80 Prozent der Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten digitalisiert haben – bislang sind es nur rund 20 Prozent. Auch in der Markenführung stellt das Digitale scheinbar alle Spielregeln auf den Kopf. Der Abgang auf ihre Souveränität angesichts des steigenden Einflusses der Konsumenten wird lauter. Wer hat die Zügel in der Hand? Und was braucht es für eine erfolgreiche Markenführung heute und in Zukunft?

## Demokratisierung der Marke: Aus Kundendialog und Interaktion erwachsen Chancen.

Die Zeit der frontalen Beschallung ist längst besiegelt, die Kommunikation revolutioniert. Digitale und vernetzte Plattformen ermöglichen Menschen eine neue Form der Selbstorganisation, des Austauschs und der Mitsprache. Das spüren auch Marken: Konsumenten heben sie in kürzester Zeit in den Himmel und begraben sie genauso schnell wieder. Wer aufmerksam zuhört und sich auf den Dialog einlässt, kann wertvolle Erkenntnisse gewinnen oder gar die Kunden in die Entwicklung einbinden.

Co-Creation durch Crowdsourcing hat sich dafür als ein Instrument etabliert. Beispiel Manhattan: Die Kosmetikmarke entwickelte auf Facebook mit ihren Fans die 20-teilige Nagellack-Kollektion Community Colours. Die Fans konnten über Themenwelten, Design, Farben, Finishes und Benennung der Lacke entscheiden. Das Ergebnis: Blogs und Modemagazine berichteten zahlreich und Community Colours wurde zu einem der bisher erfolgreichsten Nagel-Displays (Abb. 1).

## Radikale Kundenorientierung: Marken gewinnen, die konsequent Mehrwert bieten.

Wir leben in einer Zeit der Multioptionalität. Ein Wunderland der Möglichkeiten! Wie als Marke in dem Überangebot überleben? Lange galt Emotionalisierung als Ausweg. Auch heute zählen Emotionen noch. Aber: Harte Fakten und konkrete Konsumerfahrungen sind einfacher denn je zu vergleichen. Produkte werden nach dem Kauf in Online-Shops bewertet, kommentiert oder Erfahrungen mit einer Service-Hotline gelobt und kritisiert. Die Empfehlungen anderer und die wahrgenommene Relevanz



Abb. 1: „Unser aller“: Gemeinsam mit den Konsumenten kreierte Manhattan eine Nagellack-Kollektion und zog sie so aktiv in den Produktentwicklungsprozess mit ein. | Quelle: Manhattan.



Abb. 2: Agilität und individueller Mehrwert: Outfittery versorgt modebewusste Männer mit individuell zusammengestellten, kompletten Outfits. | Quelle: Outfittery.

für sich selbst beeinflussen das Entscheidungsverhalten der Konsumenten wesentlich. In allem, was Marken initiieren und anbieten, erwarten sie konkrete Mehrwerte für sich. Gerade junge Start-ups reagieren hier flexibel auf individuelle Bedürfnisse. Outfittery und Modomoto haben beispielsweise die Zielgruppe der modebewussten Männer anvisiert, die aber für Mode-Shopping wenig Zeit, Nerven oder Gespür haben. Die Lösung: Experten senden jedem Kunden individuell zusammengestellte Outfits (Abb. 2).

Ein immer besseres Verständnis der dynamisch agierenden Kunden ist entscheidend, um mit entsprechenden Botschaften, Produkten und Services zu reagieren. Big Data gilt als Schlüssel. Getätigte Käufe, Bewegungsprofile, Mediennutzung, Einstellungen oder das soziale Umfeld sind nur Beispiele möglicher Auswertungen und Verknüpfungen. Doch Vorsicht: Entscheidend ist nicht die Fülle an Daten, sondern die Weise, wie man damit umgeht und daraus Erkenntnisse zieht.

Auch weniger komplexe Datenauswertungen leisten einen Mehrwert. Beispiel BSH: Der Hausgeräte-Hersteller lernt durch Amazon-Kundenkommentare mehr über die Stärken und Schwächen seiner Produkte und bindet die Bewertungen systematisch in den Produktentwicklungsprozess ein.

## Wer schläft, verliert: Agilität ist ein unabdingbarer Erfolgsfaktor.

Neue Erwartungen der Konsumenten, beschleunigte Entwicklungen und die Überwindung der Grenzen von Zeit und Raum bilden ein Umfeld, das von Marken eine noch nie dagewesene Agilität erfordert. Keine Marke kann es sich leisten zu verharren. Marken müssen sich mit den Bedürfnissen und Lebenswelten ihrer Zielgruppen kontinuierlich auseinandersetzen und mitentwickeln. Das starre Denken in Kommunikationskanälen behindert hier. Denn ob Markenerfahrungen digital oder analog, mobil oder stationär erfolgen, ob sie durch die Marke gesteuert sind oder nicht, interessiert die Konsumenten nicht. Sie unterscheiden nicht. Jede Begegnung zählt auf deren Markenerleben ein. Und sie erwarten, dass „ihre“ Marken überall dort stattfinden, wo sie sich bewegen. Google geht voran und hat es sich zum Ziel gesetzt, „Spaces“ innerhalb der Lebenswelten von Menschen zu belegen.

Die Anforderungen und Handlungsfelder der Markenführung ändern sich dadurch zwangsläufig. Es gilt, die Reise der Kunden zwischen On- und Offline-Welt besser zu verstehen, um an den relevanten Kontaktpunkten marken- und kundenspezifisch agieren zu können. Dazu kann ein Life-Experience-Tracking hilfreich sein, bei dem man die Kundenreise via Smartphone erfassen und bewerten lassen kann.

## Heute an Morgen denken: Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle schnell und hebt ganze Branchen aus.

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche und die erforderliche radikale Ausrichtung am Kunden ermöglichen Unternehmen neue Wege der Wertschöpfung und formen neue Marken. Zugleich sind etablierte Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Entwicklungen zu adjustieren. Marken, die mit ihrem Leistungsangebot gestern noch relevant waren, können morgen schon in der Bredouille sein. In der Verlagsbranche sorgte die Digitalisierung zum Beispiel für sinkenden Umsatz bei klassischen Printtiteln, gleichzeitig traten mit Internet Start-ups bedrohliche Konkurrenz auf den Plan. Der Medienkonzern Axel Springer hat früh reagiert und sich auf ein neues Selbstverständnis eingeschwenkt. Ziel ist, das führende digitale Medienunternehmen zu werden – und dies auf Basis der journalistischen Kompetenz. Konsequenterweise verabschiedete man sich von unlukrativen Geschäftsbereichen wie Regionalzeitungen und investierte in digitale Modelle, wie in die Karriereplattform Stepstone, die Immobilienplattform Immonet oder das Preisvergleichsportale Idealo.

## Risk of Ignorance: Marken als aktive Akteure, reagieren allein reicht nicht.

Es ist Fakt: Marken müssen reagieren. Aufkeimende Shitstorms, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse, neue Technologien und Kontaktpunkte in der Lebenswelt der Zielgruppe oder gar Bedrohungen für das Geschäftsmodell fordern Marken immer wieder heraus. Ist eine Marke nicht schnell genug, wird sich ein anderer einen (Wettbewerbs-) Vorteil verschaffen. Aber: Stark werden und bleiben Marken vor allem dann, wenn sie nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sich als Initiator dieser verstehen. Impulse können schon „im Kleinen“ gesetzt werden und den Dialog mit der Zielgruppe initiieren. Beispiel McDonald's: Auf der offenen Dialog-Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ widmet sich die Fast-Food-Kette individuell und für jeden einsehbar den Fragen der Fans und Kritiker. Fast 20.000 Fragen gingen im ersten Jahr ein, z.B. zu Zutaten oder Rezeptwünschen (Abb. 3).

Wer von „Aktion“ spricht, muss darüber hinaus an das große Ganze denken. Hätte uns Apple nicht beigebracht, dass Computer intuitiv bedienbar sein müssen und Design hierbei durchaus eine Rolle spielt, würden wir dies heute erwarten? Amazon hat gezeigt, dass uns Vorschläge geboten werden sollten, die uns ebenfalls interessieren könnten und Spotify hat bewiesen, dass man seine Lieblingsmusik nicht kaufen muss.

Auf der einen Seite gilt es, die nächste große Idee für die Marke zu haben, auf der anderen Seite ist auf Entwicklungen und Impulse von außen zu reagieren. Hierbei einen klaren Kopf zu bewahren, ist nicht einfach. Abschmettern von Shitstorms, willkürliche Adaption neuer technologischer Trends und digitale Expansion ohne Konzept sind oftmals Folgen eines blinden Aktionismus. Eine andere Reaktion auf die Überforderung durch die Digitalisierung ist, sich verzweifelt an Bestehendes zu klammern – eine durchaus menschliche Reaktion. Denn in bekannten Situationen fühlen wir uns sicher, weil wir wissen, mit welchen Verhaltensmustern wir (re)agieren können. Umbrüche als Chancen zu sehen, fällt schwer.

## Der Wegweiser durch die Metamorphose: IDENTITÄT.

Die Chance derart unsteter Zeiten liegt nun in der Auseinandersetzung mit dem Kern, dem eigenen Wesen, der Identität. Findet eine Rückbesinnung auf das Wesentliche (Wer bin ich?) statt und wird sich auf eine Adjustierung eingelassen (Wer möchte ich sein?), ist Platz für Neues. Die Metamorphose gelingt.

Für Markenverantwortliche bedeutet dies, dass nun eine Phase der allumfassenden Identitätsfindung (wieder) beginnt: Wofür soll die Marke stehen? Warum sollen die Kunden uns kaufen? Was bedeutet dies für die Identität der Mitarbeiter? Was für das Selbstverständnis der Kunden? Und welche Implikationen hat das Verständnis der Markenführung? Aber eines nach dem anderen.

## Rückbesinnung auf die Identität der Marke: Wer bin ich und wer möchte ich sein?

Die Identität der eigenen Marke stellt den zentralen Anker dar. Je schneller die Welt sich wandelt, je größer die Notwendigkeit zur Anpassung für jeden Einzelnen wird, umso stärker wird die Sehnsucht nach Identität, einem Fels in der Brandung, an den man sich klammern kann. Dabei bieten starke Marken – ob digital oder analog – Orientierung.

Auch neue „digitale“ Marken entwickeln ein normatives Gerüst für ihr Geschäftsmodell und beantworten die wesentlichen Fragen: Warum gibt es uns? Was treibt uns an? Wofür stehen wir ein? Wer sind wir als Marke? Warum sollen die Kunden uns kaufen? Welches große Ziel wollen wir erreichen?

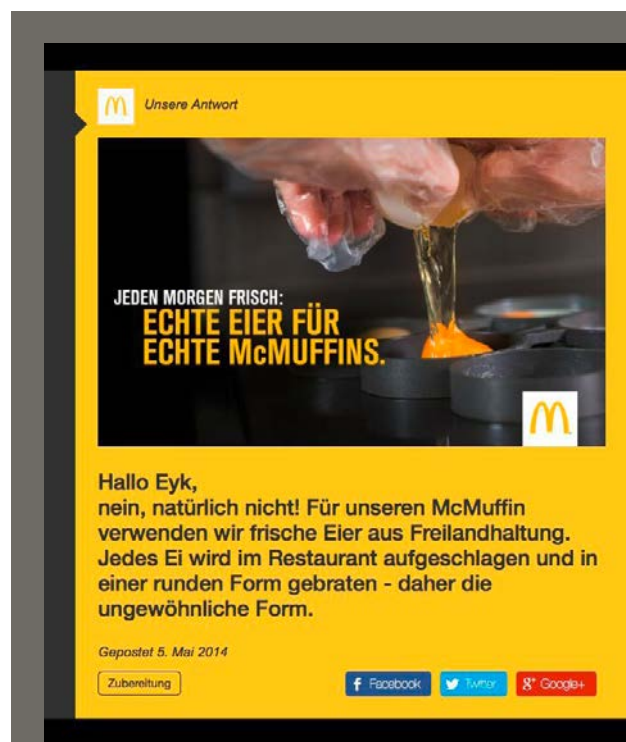


Abb. 3: Reagieren und agieren: McDonald's macht seinen Fans und Kritikern mit der Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ ein Angebot zum offenen Dialog. | Quelle: McDonald's.

Nur wenn klar definiert ist, wofür die Marke stehen soll, kann darauf hingearbeitet werden, dass das Erleben von Kunden, aber auch Bewerbern und Mitarbeitern konsistent ist und diese die Marke als differenzierend wie präferenzbildend wahrnehmen. Dies macht einen fortwährenden Abgleich mit der Identität unweigerlich notwendig. Handelt es sich um eine Kampagnen-, Produktidee, ein neu identifiziertes Kundenbedürfnis oder Geschäftsmodell – maßgeblich ist immer die Frage: Wie kann ich im Sinne meiner Marke (re)agieren?

Diese Haltung sollte nicht mit Starrsinn gleichgesetzt werden. Identitäten sind nicht als in Stein gemeißelte Konstrukte zu verstehen. Im Gegenteil: Evolution ist bedeutsam und wird immer wieder notwendig werden. Wichtig ist hierbei, den eigentlichen Kern nicht aus den Augen zu verlieren. Um sich auf die eigene Identität zu besinnen und gleichzeitig Entwicklung zuzulassen, sollte man die beiden zentralen Fragen für die Marke beantworten: Wer bin ich? und Wer möchte ich sein?

Amazon hat sich von Anfang an nicht nur als Online-Händler für Bücher verstanden, sondern sich ein höheres Ziel gesetzt: „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.“ Damit schafft Amazon einen klaren Anker und ist gleichzeitig offen für Entwicklungen in weitere (Geschäfts-)felder.

### **Identität geht alle an: Mitarbeiter erfüllen die Marke mit Leben, deren Selbstverständnis ist erfolgsentscheidend.**

Wissen Mitarbeiter nicht, wofür ihre Marke steht und wie sie diese umsetzen sollen, kann die Markenidentität nicht zum Leben erweckt werden. Insbesondere in Phasen, in denen die Marke weiterentwickelt wird und neue Wege geht, wie im Falle von Axel Springer, ist es essentiell, alle Mitarbeiter mitzunehmen. Hier muss vermittelt werden, was die Veränderungen für ihre tägliche Arbeit bedeuten und wie sie die Marke dort umsetzen können. Verstehen sich die Mitarbeiter als Botschafter ihrer Marke, wird diese Teil ihres Selbstverständnisses und lebendig.

### **Vice versa: Die Identität der Kunden spiegelt sich in den Marken und in den Marken spiegelt sich die (gewünschte) Identität der Kunden.**

Die Digitalisierung und damit einhergehende Demokratisierung hat die Wechselbeziehung zwischen Marke und Kunden verstärkt. Menschen haben mehr denn je Einfluss

darauf, wie Marken von außen wahrgenommen werden (z.B. durch Bewertungen) und können sie aktiv mitgestalten (z.B. durch Co-Creation). Das Selbstverständnis der Mitgestalter geht somit zu Teilen in die Marke über.

Diese Entwicklung ist per se positiv, da sie die Beziehung zwischen Marke und Kunde intensiviert und wichtige Impulse liefern kann. Gleichzeitig ist es Aufgabe der Markenführung, die Identität der Marke zu wahren und eine „Verwaschung“ dieser zu verhindern. Es ist darum die Markenführung, die einen Rahmen vorgeben muss, in dem die Öffnung stattfindet: Wie weit wollen wir gehen? Was überlassen wir den Kunden? Was dürfen wir im Sinne unserer Marke nicht aus der Hand geben? Ist ein solcher Rahmen für alle klar definiert, obliegt die Führung einzig und allein den Markenverantwortlichen, sichert deren Souveränität, und ermöglicht zugleich eine Öffnung im Sinne der Marke.

### **Alle Macht der Markenführung!**

Die aufgezeigten Herausforderungen haben es in sich, ohne Frage. Zugleich stellen sie eine große Chance für die Markenführung dar. Marke, Geschäftsmodell, Unternehmensführung – alles wirkt aufeinander und muss deshalb noch enger miteinander verzahnt werden. Wird Markenidentität als der zentrale Anker verstanden und aus ihr die Leitplanken für Entscheidungen und das gesamte Handeln abgeleitet, kann so nicht nur ein konsistentes und überzeugendes Markenerleben geschaffen, sondern auch das Unternehmen sicher in die (digitale) Zukunft geführt werden.

Literatur- und Quellenhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding, Vahlen Verlag, München.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2015): Strategie und Technik der Werbung, 8. Aufl., Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Esch, F.-R.; Puhmann, A.; Schmitt, M. (2014): Schöne (neue) digitale Welt, in: die bank, Nr. 10/2014.