

Digital Brand Leadership: Im Wirbelsturm der Digitalisierung ist die Marke der Leuchtturm.

Dominik Brendel / Natalie Adler

Die Digitalisierung stellt ganze Branchen und Märkte auf den Kopf. Neue Wettbewerber tauchen auf, Kunden ändern ihr Verhalten grundlegend – Digitalisierung und Vernetzung scheinen die Regeln zu verändern. Die Anforderungen an Unternehmen, die richtigen Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, steigen. Vor welche Herausforderungen stellen diese Veränderungen die Markenführung?

Den Fragen, wie Marketingmanager diese Herausforderungen sehen und darauf reagieren, sind Absatzwirtschaft und ESCH. The Brand Consultants in einer gemeinsamen Studie mit Entscheidungsträgern unterschiedlichster Branchen auf den Grund gegangen. Im Folgenden stellen wir Ihnen die Kernergebnisse der Studie vor. Die Details mit Fallbeispielen, wie Unternehmen mit der Digitalisierung umgehen und welche Schlüsse daraus abzuleiten sind, können Sie gerne in unserer Studie „Digital Brand Leadership“ nachlesen.

Die digitale Evolution

Die technischen Möglichkeiten werden immer vielfältiger, die Innovationszyklen werden kürzer, die Kommunikation und Interaktion erhöhen sich und der Kunde will besser verstanden werden. Da verwundert es nicht, dass die digitale Vernetzung zwischen Mensch, Maschine und Marke auf den Schreibtischen der Marketingentscheider mit meist höchster Priorität liegt. Doch statt eines kompletten digitalen Umbaus, handelt es sich vielmehr um eine digitale Evolution – eine stetige und kontinuierliche Anpassung an die Umweltbedingungen. Dies erfordert digitale Weiterentwicklungen und Maßnahmen. Doch zunächst müssen die veränderten Bedingungen gesichtet werden.



Abb. 1: Die Veränderungsstärke der Bedürfnisse und Erwartungen des digitalen Kunden; n = 24 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Icon made by Freepik from www.flaticon.com.

Auch wenn sich Erwartungen von Kunden ändern, Ihre Bedürfnisse tun es nicht.

Zu diesen veränderten Rahmenparametern gehört, dass gerade die jüngeren Generationen mit der Erwartung von „anywhere, anytime, any device“, wie es so schön heißt, Marken gegenüber treten.

Geprägt werden diese Erwartungen der Konsumenten vom verfügbaren technischen Angebot, aber auch durch die Erfahrungen mit den digitalen Vorreitern. Damit, so beobachten die Manager, werde es irrelevant, ob eine Erfahrung bei einem Wettbewerber oder bei einem beliebigen anderen Unternehmen gemacht wird. Die Usability und Customer Experience im Umgang mit digitalen Vorreitern wird auch von allen anderen Unternehmen erwartet. Kurz gesagt: Amazon, Google & Co. kultivieren Erwartungen, denen alle nachkommen müssen und setzen gerade in Sachen Convenience und Einfachheit Standards (Abb. 1, S. 3).

Dagegen haben sich die Bedürfnisse als solche nicht geändert. Das Bedürfnis nach Absicherung in der Versicherungsbranche zum Beispiel oder das Bedürfnis nach Mobilität in dem Bereich der Automobile hat sich nicht geändert. Die Suche der Menschen nach einem Sinn ist ebenso gleich geblieben – so auch die Eigenschaft von Marken als Sinnstifter.

Identität der Marke als Sinngabeber und Orientierungshilfe

Unter allen befragten Experten herrscht Einigkeit: Die Grundprinzipien der Markenführung haben sich durch die Digitalisierung nicht geändert, wohl aber ihre Instrumente. An der Bedeutung eines strategischen Gerüsts gibt es nichts zu rütteln. Im Gegenteil: In der Digitalisierung brauche man Markenstrategie und Identität mehr denn je (Abb. 2).

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. Die Marke bietet Sinn und Orientierungshilfe in einer digitalen Welt voller Austauschbarkeit und Transparenz. Darüber hinaus bleibt es wichtig, Selbstähnlichkeit und Konstanz über Zeiträume und Kontaktpunkte hinweg zu wahren. Es gilt nach wie vor: Die Marke definiert sich von innen.

All das heißt allerdings nicht, dass die Markenführung sich nicht verändert habe. Im Gegenteil: Auf operativer Ebene müssen sich Markenmanager tagtäglich komplexen Fragen stellen. Es wird schwieriger bei den verfügbaren Kommunikationskanälen den Überblick zu bewahren. Es muss einer operativen Unruhe in Unternehmen entgegensteuert werden, wo die Neigung besteht, Trends hinterher zu laufen. Hier stellt sich die Frage, ob wirklich jeder neue trendige Kontaktpunkt ausgestaltet werden sollte. Viel wichtiger ist es, dass die Kontaktpunkte und ihre Ausgestaltung zu der eigenen Marke passen.

Im Meer der möglichen Touchpoints

Zu den nach wie vor wichtigen Offline-Kontaktpunkten, wie z.B. Vertriebs- und Servicemitarbeiter, die Produktpräsentation am POS oder das Produkt selbst, kommen digitale Kontaktpunkte hinzu – und dadurch steigt die Anzahl und Komplexität des Managements der Kontaktpunkte (Abb. 3, S. 5).

Für jeden Kanal und seine jeweilige Zielsetzung muss die Markenbotschaft passend aufbereitet werden. Für den Kunden muss erkennbar sein, dass sich die Marke mit ihm und den Kanälen auseinander gesetzt hat.

So gilt es ein ganzheitliches Verständnis der einzelnen Kontaktpunkte und der Customer Journey zu erhalten – was manchmal leichter gesagt als getan ist. Gerade die Integration von on- und offline stellt eine große Heraus-



Abb. 2: Die Wichtigkeit der Markenidentität in der digitalen Welt; n = 22 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Icon made by Freepik from www.flaticon.com.



Abb. 3: Im Meer der möglichen Touchpoints. Steigende Komplexität im Touchpoint-Management durch die Digitalisierung. | Quelle: <http://pixabay.com/>

forderung dar. Doch insbesondere diese Verzahnung der Kontaktpunkte innerhalb der Kundenreise ist elementar, genauso wie deren Messung und Überprüfung. Denn nur was messbar ist, kann auch gemanagt und optimiert werden.

Kurzfristige Performance-Marketing-Philosophie trifft auf Markenaufbau

In der recht einfachen Messung digitaler Kontaktpunkte sehen die Manager Chance und Gefahr nahe beieinander. So wird die Tendenz zur „Hard-Numbers“-Mentalität und das Stürzen auf kurzfristige Performance-Ziele befürchtet. Das kultiviere eine Haltung der schnellen und ständigen Kursänderung in der Markenführung, bekanntermaßen oftmals der Untergang großer Marken.

So gilt es, die Wahl der KPIs und Taktiken zwischen kurzfristigem Abverkauf und langfristigem Markenaufbau zu balancieren – ein altbekanntes Problem, welches aber eine neue Tragweite durch die Digitalisierung erfährt.

Die Digitalisierung verändert Märkte – und Geschäftsmodelle.

In vielen Bereichen sind Markteintrittsbarrieren und Set-up-Kosten durch die Digitalisierung gesunken. Hinzu kommt die Konvergenz von Branchen: So werden aus bestehenden Angeboten und Produkten neue Leistungen entwickelt, welche, wie beispielsweise Car-Sharing, enormes Potenzial haben ganze Märkte neu zu definieren.

Auch wirft die Digitalisierung mit Blick auf den Wettbewerb Fragen zur Differenzierung auf, weil die Manager vielfach von einer hohen Markttransparenz aufgrund zunehmend gut informierter Kunden ausgehen. Für viele Kerngeschäfte und Marken muss die Digitalisierung mehr als eine Frage der neuen Kundenansprache und Kontaktpunkterweiterung sein: Eine Chance zur Neuausrichtung oder Erweiterung des Unternehmens. Die Einbindung moderner und flexibler Arbeitskulturen und teils ein neues Selbstverständnis können den Wandel der Zeit ins Positive wenden.

Die interne Kultur als Voraussetzung für den Markterfolg

Ist die interne Kultur bereit für die Digitalisierung? Alle Manager sehen im Mindset und der internen Kultur eine große Herausforderung und zugleich Voraussetzung für den künftigen Markterfolg in einer digitalisierten Welt. Nicht nur an die einzelnen Mitarbeiter, sondern an die Arbeitsprozesse und die Art der Zusammenarbeit werden neue Anforderungen gestellt. Zyklen der Veränderungen werden viel schneller und die Anpassungen des Unternehmens in Prozessen, Organisationen und Denkstrukturen immer kürzer. Gerade hier gilt es individuelle, von innen getriebene Lösungen zu entwickeln, um langfristigen Erfolg zu haben.

Höher, schneller, weiter – und komplexer

Die Zukunft, so die Annahme der Manager, wird eine noch höhere Komplexität und Geschwindigkeit mit sich bringen. Die Verantwortlichen in der Markenführung werden gefordert sein, dieses Umfeld mit einer Zunahme an Komplexität zu managen.

Konkret fehlt es in den Unternehmen noch an Ansätzen, die komplette Customer Journey (online und offline) zu verstehen und Insights daraus zu generieren. Auch die Notwendigkeiten, neue Kontaktpunkte intelligent auszuwählen und zu gestalten, das reale und digitale Erleben möglichst anzugleichen und die Seamless Experience sicher zu stellen, werden genannt. Die tägliche Flut neuer Themen und neuer Formate erfordert es, den Mix an Kontaktpunkten in immer kürzeren Zyklen auf den Prüfstand zu stellen und auch bewusst „Nein“ zu sagen. „Welche Kanäle lasse ich weg und in welche investiere ich? An welchen Kontaktpunkten setze ich welche thematischen Akzente? Wieviel Budget verschiebe ich von Kanal A in Kanal B? Ab welcher Anzahl von Kontaktpunkten ist es zu viel? Ist ein minder ausgestalteter Kontaktpunkt besser als keine Präsenz in diesem Kanal zu zeigen?“ Das sind Fragen, die die Manager in Zukunft

noch mehr beschäftigen werden. Der Weg zu automatisierten, auf individueller Ebene abgestimmten Kampagnen schwebt darüber hinaus Einzelnen als Zielbild vor.

Ein Ausblick: Die Zukunft von Digital Brand Leadership

Aus der Studie ergeben sich zentrale Felder und Herausforderungen für die Markenführung der Zukunft. Sie zeigen auf, welche Spielregeln sich ändern und welche Prinzipien bleiben (Abb. 4).

1. Ein verändertes Nutzungsverhalten seitens Kunden durch technologischen Fortschritt ja, aber keine Veränderung der Bedürfnisse.
2. Technologie und Innovation als Werkzeuge der Markenführung – nicht andersrum.
3. Authentizität und Transparenz von Unternehmen und Marken als oberstes Gebot einer Gesellschaft mit Informationsbedarf, der von überall und immer gestillt werden kann – und wird.
4. Kundendialog und -nähe als Chance für Customer Insights, um kurzfristige und langfristige Marketingziele in Einklang zu bringen.
5. Need for Speed: Die Welt wird sich noch schneller drehen, die Innovationszyklen werden immer kürzer – Unternehmen, die sich nicht anpassen werden, verlieren.
6. Die Umsetzung der Markenwerte nach innen als Basis für den Erfolg nach außen.

Im Wirbel der Digitalisierung: die Marke als Leuchtturm

Diese Themen umtreiben die Manager und Entscheider heute und in Zukunft. Die aufgezeigten Herausforderungen der Digitalisierung wiegen schwer. Vermeintlich wirbeln die Vernetzung und die „Digitale Transformation“ ganze Märkte, Kundenverhalten und Geschäftsmodelle auf. Die Angst vor dieser Veränderung ist da und wird überall heiß diskutiert. Wie beruhigend ist es zu wissen, dass sich die Spielregeln der Marke an sich nicht geändert haben. Die Kraft starker Marken bildet in diesem Wirbelsturm den Leuchtturm und bietet Orientierung. Werden aus der Markenidentität die Leitplanken abgeleitet, bietet sie ein Gerüst für Entscheidungen und das gesamte Handeln. Aus ihr kann die Vielfalt der Touchpoints gesteuert und die interne Kultur weiter entwickelt werden. So kann durch eine gezielte Markenführung aus bspw. dem großen Thema der digitalen Touchpoints „nur noch“ ein Kommunikationskanal, einer von vielen, werden.



Abb. 4: Die Zukunftsthemen des Digital Brand Leaderships. |
Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

Die Studie

Wie gehen aber die unterschiedlichen Branchen mit diesen Herausforderungen konkret um? Welche Beispiele gibt es, auf diese mit Ruhe und Kraft zu reagieren? Die Antworten darauf und weitere Inhalte erfahren Sie in der Studie „Digital Brand Leadership“ ab dem 26. November auf unserer Website www.esch-brand.com.

Die Autoren der Studie

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.

Wie ist Ihre Einschätzung zum Thema Digital Brand Leadership?

Nehmen Sie sich doch 10 Minuten Zeit für unsere Umfrage unter www.esch-brand.com/digital-brand-leadership.