ESCH. The Brand Consultants

| MARKEN.Insights – Nr. 14 |

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

Auch online unter www.esch-brand.com

Ist Ihre Markenführung bereit für die Digitalisierung? Eine Checkliste

Wachsen: Von schweißtreibender Detailarbeit und inspirierenden Perspektivwechseln

Stairways to Hell: Warum das Employer Branding nicht hält, was es verspricht

Digital Wonderland: süßer die Glocken nie klingen?

Digital ist en vogue. Fehlt eine Verknüpfung zu diesem Begriff, verlieren Dinge ihren Wert und gelten als veraltet. Sie sind Schnee von gestern.

Die klassische Markenführung wird in Frage gestellt und gilt zum Teil als alter Hut. Schließlich wird diese durch die Digitalisierung und soziale Medien demokratisiert. Was und wie die Marke ist, bestimmt der Kunde. Maximaler Kontrollverlust für Marketingmanager ist der logische Schluss. Worst case: Das Marketing schafft sich selbst ab.

Doch ist die Situation wirklich so verheerend? Oder kann die Digitalisierung gar neue Impulse und Ansatzpunkte für die Markenführung bieten? Wie stark der Wandel für Marke und Unternehmen ist, lässt sich anhand folgender Fragen reflektieren:

1. Wie kann ich die Digitalisierung zur Kommunikation und Interaktion mit den Kunden nutzen, um die Marke noch besser und intensiver in der Lebenswelt der Kunden zu verankern und diese in Markenprozesse zu integrieren?
2. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Geschäftsmodell und damit auch auf die Organisation? Ergeben sich hier neue Optionen für Wachstum oder Gefahren durch Eintritt neuer Wettbewerber?
3. Bedarf es einer Veränderung des normativen Gerüstes, also von Mission, Vision, Values, Markenwerten und Markenpositionierung, um die Marke fit zu machen für eine digitale Zukunft?

Fest steht: Die Digitalisierung stellt erhöhte Anforderungen an die Markenführung. Gerade in einer digitalen Welt müssen Marken als Sinnstifter fungieren. Das setzt allerdings voraus, dass Marken die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erkennen und sich die Markenwerte an den sich durch die Digitalisierung ändernden Kundenerwartungen ausrichten. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Dabei dürfen sich Unternehmen nicht blind durch das Digital Wonderland von Uber, Google, Amazon & Co. bezirzen lassen. Es setzt vielmehr glasklare Analytik und Gehirnschmalz voraus, um die richtigen Dinge für die Marke und für die Kunden zu tun.

Anregungen dazu erhalten Sie in unserer aktuellen MARKEN.Insights. Zudem beschäftigen wir uns damit, wie Sie das Wachstum Ihrer Marke systematisch betreiben können und zeigen zentrale Stellschrauben für ein erfolgreiches Employer Branding auf. Last but not least finden Sie Hinweise auf unsere Seminare und Bücher.

Ihnen wünsche ich viel Spaß beim Lesen und Food for Thought!

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

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.

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.

Identität der Marke als Sinngeber 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. 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 langfristig 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 langfriste 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.

Seminar Praxisorientierte Markenführung 07. und 08. Juni 2016

Markenführung ist eine der zentralen Managementfunktionen des 21. Jahrhunderts.

Das zweitägige Seminar ist eine „Tour de Raison" durch alle wichtigen Bereiche der Markenführung. Von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung und Kontrolle.

Anmeldeschluss: 06. Mai 2016

Seminar Employer & Internal Branding 08. und 09. November 2016

Mitarbeiter und Marke gehen Hand in Hand. Starke Marken helfen, die richtigen Bewerber für ein Unternehmen anzuziehen. Bestehende Mitarbeiter beeinflussen wiederum das Image der Marke maßgeblich. Wir ergründen gemeinsam mit Ihnen, wie Sie mit einer starken Arbeitgebermarke die richtigen Mitarbeiter gewinnen und die Marke im Denken, Fühlen und Handeln verankern können.

Anmeldeschluss: 07. Oktober 2016

Weitere Informationen unter www.esch-brand.com

Ist Ihre Markenführung bereit für die Digitalisierung?

Dominik Brendel / Natalie Adler

Die Digitalisierung stellt die Markenführung vor erhebliche Herausforderungen. Sich mit seiner Marke von anderen abzuheben und in der Transparenz nicht zu verschwimmen, dem digitalen Kunden das Maß an Interaktion zu geben, das er wünscht oder die unzähligen Kontaktpunkte markenkonform zu bespielen sind nur einige wenige. Sind Sie bereit das Orchester der Digitalisierung zu dirigieren?

ja	nein	
		1. Haben Sie eine klare strategische Basis?
☐	☐	Haben Sie eine klar definierte Markenidentität und Positionierung, sodass Ihre Kunden ein klares Bild Ihrer Marke – online wie offline – haben?
☐	☐	Haben Sie Ihre Markenidentität und Positionierung bezüglich den gestiegenen Kundenerwartungen betreffend Authentizität und Differenzierung überprüft?
		2. Wie reagieren Sie auf die Veränderungen des Kundenverhaltens?
☐	☐	Haben Sie Ihre tägliche Markenkommunikation dem durch die Digitalisierung veränderten Kundenverhalten angepasst?
☐	☐	Bieten Sie offene Interaktions- und Dialogmöglichkeiten zwischen Ihren Kunden und Ihrer Marke?
☐	☐	Reagieren Sie zeitnah auf Kunden-Feedback im digitalen Raum?
		3. Wie managen Sie Ihre Kontaktpunkte?
☐	☐	Erfüllen Ihre Online-Kanäle die Anforderungen an eine höhere User Experience, wie Einfachheit, Übersichtlichkeit und Schnelligkeit im Angebot?
☐	☐	Bereiten Sie den Content kanalspezifisch auf und beachten dabei die Wichtigkeit der Inhalte für den Kunden?
☐	☐	Gleichen Sie die Inhalte der einzelnen Kontaktpunkte in Gestaltung und Content mit Ihren Markenwerten ab und achten auf ein einheitliches Markenerleben?
☐	☐	Erfassen Sie die Customer Journey Ihrer Zielgruppe ganzheitlich, d.h. erfassen Sie sowohl die Online- als auch die Offline-Kontaktpunkte?
☐	☐	Überprüfen Sie Ihre Kontaktpunkte regelmäßig auf deren Wirksamkeit nach einem klar definierten Vorgehen und einheitlichen KPIs?

ja	nein	
		4. Wie ist Ihr Marken-Controlling ausgestaltet?
☐	☐	Berücksichtigen Sie zur Messung Ihres Markenerfolgs nachhaltige und langfristige KPIs zum Markenaufbau?
☐	☐	Haben Sie einen klar definierten Markencontrolling-Prozess mit strategisch ausgerichteten KPIs?
☐	☐	Haben Sie neben Ihren Wettbewerbern auch die aktuellen Trends der Digitalisierung auf Ihrem Radar und bewerten diese regelmäßig nach Relevanz für Ihre Marke und Ihr Geschäftsmodell?
		5. Ist Ihre interne Kultur für die Digitalisierung gewappnet?
☐	☐	Ist Ihre interne Kultur bereit für (weitere) digitale Veränderungen?
☐	☐	Haben Sie konkrete Maßnahmen ergriffen oder bereits umgesetzt, die interne Kultur für die Digitalisierung zu rüsten?
☐	☐	Ist die Markenidentität jedem Mitarbeiter intern bekannt und wird diese auch im alltäglichen Arbeiten von jedem gelebt?
☐	☐	Ist in Ihrem Unternehmen das Silo-Denken, d.h. jeder Unternehmensbereich denkt und agiert für sich, durchbrochen?

Bitte zählen Sie Ihre angekreuzten „Ja-Antworten“ einmal durch.

0–5 Mal „ja“	Sie sind auf dem Weg den Anschluss an das digitale Zeitalter zu verpassen. Reißen Sie das Ruder herum.
6–10 Mal „ja“	Driften Sie nicht mit Ihrer Marke in die Todeszone ab, sondern suchen Sie nach konkreten Lösungsansätzen für Ihre Schwachpunkte.
11–17 Mal „ja“	Sie sind schon gut unterwegs, vielleicht geht ja noch mehr. Bleiben Sie dran und halten Sie sich in Sachen digitaler Trends und Entwicklungen fit.

Wachsen: Von schweißtreibender Detailarbeit und inspirierenden Perspektivwechseln

Franz-Rudolf Esch / Stefanie Rößner / Thomas Backes

Wachsen, aber wie?

Hart umkämpfte und gesättigte Märkte erschweren es Marken zunehmend Wachstum zu erzielen. Um unter diesen erschwerten Bedingungen Impulse für die Marke zu setzen, sind Wachstumsbegrenzer zu beseitigen und Innovationen als wichtige Stellschraube systematisch zu nutzen. Hier gilt: Marken, die sich nicht bewegen, sterben.

Gerade bei begrenzten finanziellen Mitteln müssen Manager dabei auf das richtige Pferd setzen: Es mag vielleicht viele Optionen geben, aber mehr Maßnahmen führen nicht immer zu mehr Erfolg – oft ist das Gegenteil der Fall. Marken verzetteln sich und ein mögliches Wachstum rückt dadurch in weite Ferne.

Wir sehen zwei zentrale Stellhebel für Wachstum, die systematisch analysiert werden sollten:

1. Das Ausschöpfen des vorhandenen Markenpotentials durch systematische Analyse der Wachstumsbarrieren im Brand Funnel
2. Die Schaffung neuer Wachstumsoptionen durch Innovationen

Beide Routen können natürlich gemeinsam zum Einsatz kommen. Je größer allerdings die Barrieren im ersten Punkt sind, umso mehr sollten Manager überlegen, ob es nicht besser ist zunächst diesen Schwerpunkt anzugehen, bevor andere Schritte eingeleitet werden.

Ausschöpfen des Markenpotentials

Zur Ausschöpfung des Markenpotentials kann der Marken-Funnel sinnvoll genutzt werden. Konkret ist hier zu prüfen, ob die eigene Marke auf den einzelnen Stufen Markenbekanntheit, Markenimage, Relevant Set und First Choice, Kauf, Wiederkauf, Weiterempfehlung (Abb. 1, S. 11) im Vergleich zu Wettbewerbsmarken besser oder schlechter abschneidet. Je größer dabei die Verluste von einer Stufe zur nächsten sind, umso mehr ist zu hinterfragen, woran dies liegen mag, um hier mögliche Engpässe zu lösen.

Eine mangelnde Bekanntheit kann daran liegen, dass Spendings zu gering sind oder Kontaktpunkte ausgesucht werden, welche die relevante Zielgruppe nicht adäquat erreichen. Darüber hinaus können zu viele Kontaktpunkte zum Einsatz kommen, die dann mit zu wenigen Wiederholungen oder einer unzureichend durchschlagskräftigen Ausgestaltung die Kundengruppen adressieren.

Dass es mit dem Aufbau von Bekanntheit allein nicht getan ist, zeigt sich bei der genaueren Betrachtung eines Beispiels aus dem Consumer Electronics-Bereich: Hier schnitt eine Marke mit Blick auf Bekanntheit, Relevant Set und First Choice im Vergleich zu den Wettbewerbern hervorragend ab. Die Marke konnte dies allerdings nicht in Käufe ummünzen. Grund dafür: Potentielle Kunden suchen Informationen verstärkt über Online-Medien und den POS. Genau diese Kontaktpunkte haben in dieser Branche bzw. Produktkategorie einen immensen Einfluss auf den letztendlichen Kauf einer Marke. Ganz offensichtlich haben die anderen Hersteller diesen wichtigen Kontaktpunkt anders bespielt als die hier beschriebene Marke. Das Budget wurde deshalb entsprechend verstärkt auf den Point of Sale verlegt, weil man in den vorangegangenen Phasen des Brand Funnel bereits gute Werte aufwies. Die Verkäufe gingen wieder nach oben.

Ein Blick in andere Branchen zeigt weitere Stellschrauben auf: Ein mangelnder Transfer der Marke ins Relevant Set oder die Wahl als First Choice kann entweder an einer wenig relevanten oder austauschbaren Botschaft liegen oder an Schwächen in der kommunikativen Umsetzung des USPs. Und schließlich kann auch eine mangelnde Abdeckung einer avisierten Zielgruppe entweder mit der Aussteuerung der Kontaktpunkte zu tun haben oder beispielsweise mit der mangelnden Relevanz der Botschaft.

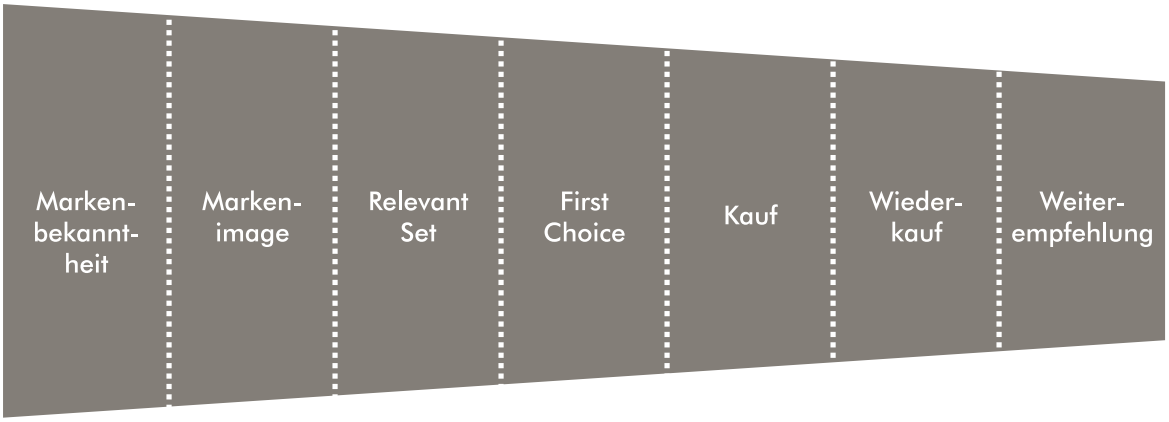


Abb. 1: Exemplarischer Marken-Funnel | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Erfahrungsgemäß birgt das Durchforsten der Gründe für das Abschneiden im Marken-Funnel erhebliche Potentiale, die nur durch gründliche Analysen und Schweißarbeit offenbart werden können. Dies ist die Pflicht, bevor man sich der Kür widmen kann.

Neue Wachstumsoptionen

Nach der Pflicht kommt die Kür, nach Schweiß kommt Inspiration. Mit technologisch getriebenen Ansätzen sind nämlich längst nicht alle Wachstumsquellen erschöpft. Vielmehr scheint es gerade für das Marketing sinnvoller zu sein Impulse zu setzen, indem man vom Kunden aus denkt und durch die Brille des Kunden sieht. Der Leitsatz von Steve Jobs bringt dies auf den Punkt: „You've got to start with the customer experience and work back toward the technology – not the other way around."

Die Perspektive des Kunden einnehmen

„Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann." Mit dieser Aussage spricht der Maler Francis Picabia eine grundlegende Voraussetzung für das Erkennen von Trends und Generieren von Innovationen an: den Perspektivwechsel. In Sachen Marke bedeutet dies, sich in den Kunden hineinzuversetzen.

Möglicherweise haben wir genau dies verlernt, weil wir alle zu stark in Systemen gefangen sind. So haben die Forscher George Land und Beth Jarman festgestellt, dass Vorschulkinder bei der Entwicklung kreativer Lösungen ein extrem hohes Kreativitätspotential aufweisen: Nach den Studienergebnissen sind hier 98 Prozent mit einer hohen Kreativität und Problemlösung gesegnet. Interessanterweise nimmt dies dann in der weiteren Lebensphase ab und schrumpft von der Schule (30 Prozent) bis zum Berufsleben (zwei Prozent) enorm.

Dass oftmals zu wenig aus Sicht des Kunden gedacht wird, zeigt die durchschnittliche Flop-Rate von 70 Prozent bei Konsumgütern (GfK). Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen: von mangelnder Relevanz der „Innovation" für den Kunden, über falsches Pricing und Probleme der Distribution im Handel bis zur mangelnden Vermarktung, so dass die Innovation nicht von Kunden wahrgenommen werden kann.

Das Nadelöhr ist allerdings häufig die mangelnde Relevanz. Gelingt es, Kunden sowie ihre Verhaltensweisen und Bedürfnisse in unterschiedlichen Umfeldern zu analysieren und zu verstehen, lassen sich dadurch neue Erkenntnisse zu Tage fördern und Innovationen mit Relevanz für Kunden hervorbringen. Denn: Eine Entscheidung oder ein Bedürfnis ist geprägt von Rahmenbedingungen und dem Kontext, in dem sich der Kunde bewegt. Diesen Umstand kann jeder an sich selbst beobachten: So kochen wir beispielsweise am Wochenende gern aufwendiger mit der Familie oder Freunden, während es unter der Woche oftmals schnell gehen muss.

Der Wachstumsdiamant als Ideengenerator

Die unterschiedlichen Facetten des Kontexts der Kunden systematisiert der Wachstumsdiamant (Abb. 2): Relevant sind dabei neben klassischen Bedürfnissen und Lebensstilen auch das soziale Umfeld der Kunden (privat wie beruflich), Orte, an denen sich die Kunden aufhalten, das kulturelle Umfeld sowie der zeitliche Rahmen und die Lebensphase, in der sich die Kunden befinden. Gerade aus der kombinierten Betrachtung dieser Facetten des Wachstumsdiamanten lassen sich eine Fülle von Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

Denken Sie an Personen zwischen 31 und 60 Jahren. In dieser Lebensphase ist Rush Hour angesagt – beruflich wie privat. Wenn es dann beispielsweise um das Thema Einkaufen geht, zumindest unter der Woche, sollen alle benötigten Artikel möglichst zeitsparend zur Verfügung stehen. Zugleich möchte man sich aber auch selbst verwirklichen, indem Produkte neben der „Massenware" – wie etwa vegane, regionale oder exotische Produkte – eingekauft werden.

Verknüpft man solche Erwartungen auf den einzelnen Dimensionen des Wachstumsdiamanten miteinander, lassen sich daraus zentrale Bedürfnisse bzw. Trends wie Convenience, Curation, Individualisierung und regionaler Konsum verdichten. Der nächste Schritt muss dann sein, diese Erkenntnisse in Form innovativer Produkte oder Dienstleistungen für das eigene Geschäft nutzbar zu machen.

Kunden sind allerdings nur selten in der Lage konkret zu äußern, welche Produkte und Dienstleistungen sie sich in Zukunft wünschen. Deshalb gilt es zunächst den Kunden hinsichtlich der Kontextfacetten zu „erkunden". Dazu steht das gesamte Repertoire qualitativer Forschung zur Verfügung. Sind Marken dann in der Lage zentrale Kundenbedürfnisse zu adressieren, schaffen Innovationen Perspektiven für die Marken.

Systematisch die eigene Marke weiterentwickeln

Ein positives Beispiel ist hier die Rügenwalder Mühle. Die Marke hat sich in Kunden hineinversetzt und dadurch zentrale Bedürfnisse bzw. Trends erkannt und darauf mit einer Erweiterung der Schinken Spicker-Produktlinie um vegetarische Varianten reagiert. Im Lebensmittelbereich sind viele Kunden neugierig und auf der Suche nach individuellen Gestaltungsmöglichkeiten für ihren Speiseplan (psychischer Kontext), in der Gesellschaft gewinnt die ethische Vertretbarkeit des Lebensmittelkonsums an Stellenwert (kulturell) und der Genuss von Lebensmitteln wird stärker zum Thema der Selbstdarstellung gegenüber Anderen (sozial). Der Erfolg gibt der Rügenwalder Mühle recht: Das Angebot vegetarischer Alternativprodukte ist weiter angewachsen, sodass heute bereits vier der zehn meistverkauften Produkte bei Rügenwalder vegetarisch sind (Abb. 3).

Bei Innovationen für bestehende Marken ist die Akzeptanz und Relevanz bei Kunden allein jedoch noch nicht ausreichend. Der Fit zur Marke ist genauso entscheidend. Lassen sich aktuelle Imagedimensionen der Marke nicht auf die neuen Leistungen übertragen, birgt dies Gefahr: Die Identität der Marke wird dann nämlich nicht gestärkt, sondern verwässert.

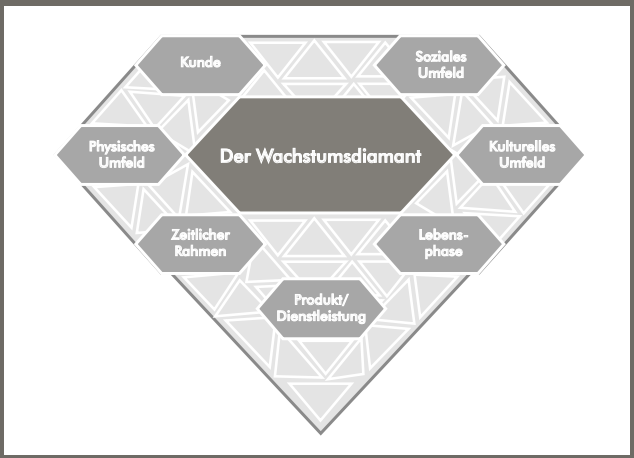


Abb. 2: Der Wachstumsdiamant systematisiert Kontextfacetten. | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

Abb. 3: Die Rügenwalder Mühle erweitert das Angebot um vegetarische Produkte. | Quelle: Rügenwalder Mühle.

Abb. 4: Das Kochhaus sortiert nicht nach Warengruppen, sondern nach Rezepten. | Quelle: Kochhaus.

Abb. 5: Marley Spoon schickt Zutaten für Gerichte direkt nach Hause. | Quelle: Marley Spoon.

Mit Ideen neue Marken und Märkte entwickeln

Ergeben sich aus dem Einblick in das Umfeld von Konsumenten Ansatzpunkte, die nicht unter der aktuellen Marke geführt werden können, muss die Idee noch lange nicht gestorben sein. Vielmehr können hier neue Marken mit gar neuen Geschäftsmodellen aufgebaut werden. So geschehen ist dies bei den Marken Kochhaus und Marley Spoon. Beide starten mit der gleichen Grundidee: Sie bieten anders als die klassischen Lebensmittelmärkte nicht einzelne Lebensmittel zum Verkauf an, sondern der Kunde wählt stattdessen eine Mahlzeit aus, auf die er Lust hat. Für diese bekommt er gebündelt alle notwendigen Zutaten in der richtigen Menge. Beide Anbieter legen dabei Wert auf abwechslungsreiche Rezepte und eine hohe Qualität bei den Produkten. Das spricht diejenigen Kunden an, die sich in ihrer Routine überraschen und auf neue Ideen bringen lassen möchten. Unterschiede bestehen hingegen im physischen Kontext, in dem sich die Kunden der beiden Anbieter bewegen: Mit Kochhaus kommen Kunden out of home in Kontakt. Die mittlerweile 12 Filialen fungieren dabei als „begehbare Rezeptbücher", so dass bereits die Wahl der Einkaufsstätte Individualität zum Ausdruck bringt (Abb. 4). Marley Spoon hingegen versendet die Zutaten direkt zu Kunden nach Hause und bedient dadurch noch stärker das Convenience-Bedürfnis (Abb. 5).

Die Schritte zur Entwicklung von Markeninnovationen im Überblick

Durch das Eintauchen in das Umfeld von Kunden lassen sich neue Ansatzpunkte identifizieren. Der Perspektivwechsel stellt deshalb auch den Ausgangspunkt bei der Entwicklung innovativer Ideen dar.

1. Perspektivwechsel: Nehmen Sie die Perspektive des Kunden ein und berücksichtigen Sie dabei die Kontextfacetten des Wachstumsdiamanten.
2. Kombination: Durch die Verbindung der gewonnen Erkenntnisse aus mehreren oder gar allen Kontextfacetten können zentrale Bedürfnisse identifiziert werden.
3. Ideengenerierung: Es gilt für die gefilterten Bedürfnisse Ideen zu generieren.
4. Umsetzung: Die gewonnenen Ideen sind in konkrete Produkte und Dienstleistungen zu überführen.
5. Markenfit: Potentielle Leistungen sind dahingehend zu prüfen, ob sie glaubwürdig die Marke vertreten. Andernfalls ist das Angebot unter einer neuen Marke zu führen.

Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München.

Stairways to Hell: Warum das Employer Branding nicht hält, was es verspricht

Franz-Rudolf Esch / Anne Jaeger

Die bekundete Wichtigkeit des Employer Brandings steht außer Frage – ebenso die Gründe dafür: Aufgrund des demographischen Wandels sowie des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich im War for Talents zu behaupten und nicht nur High Potentials, sondern auch Right Potentials zu gewinnen.

Eine starke Arbeitgebermarke kann als Magnet für die richtigen Bewerber fungieren und bei entsprechender Umsetzung im Unternehmen – d.h. durch Übernahme der Markenwerte in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter – auch die Bindung und das Engagement für den Arbeitgeber erhöhen.

Dies klingt gut, die gelebte Praxis sieht jedoch anders aus. Die „Stairways to Hell" bestehen aus drei Zahlen: 57 – 80 – 85. In diesem Fall ist deren Ansteigen jedoch kein Anlass zur Freude, sondern sollte Unternehmen zum Umdenken anregen:

1. 57 Prozent der Bewerber machen schlechte Bewerbungserfahrungen bei Unternehmen (ESCH. The Brand Consultants & softgarden 2015).
2. 80 Prozent der Bewerber erleben einen Onboarding-Schock beim Eintritt in ein Unternehmen (Stepstone 2011, S. 24).
3. 85 Prozent der Beschäftigten haben kein oder nur ein geringes emotionales Commitment mit dem Unternehmen (Gallup 2015).

Bewerbungsprozesse entsprechen nicht den Erwartungen der Kandidaten.

Die Candidate Experience kennzeichnet das Gesamterleben des Kandidaten während des Recruitingprozesses – angefangen beim auslösenden Moment der Jobsuche bis hin zum Vertragsabschluss. Ziel ist es, in diesem Prozess ein konsistentes, differenzierendes und präferenzbildendes Bild der Arbeitgebermarke zu vermitteln und Bewerber zu begeistern. Dass die Praxis in diesem Zusammenhang jedoch aktuell noch großen Handlungsbedarf aufweist, zeigt eine Studie von ESCH. und der Recruitingplattform softgarden: So geben 57 Prozent der 1.104 Befragten an, dass sie von ihren Bewerbungserfahrungen nicht überzeugt sind, 14 Prozent berichten

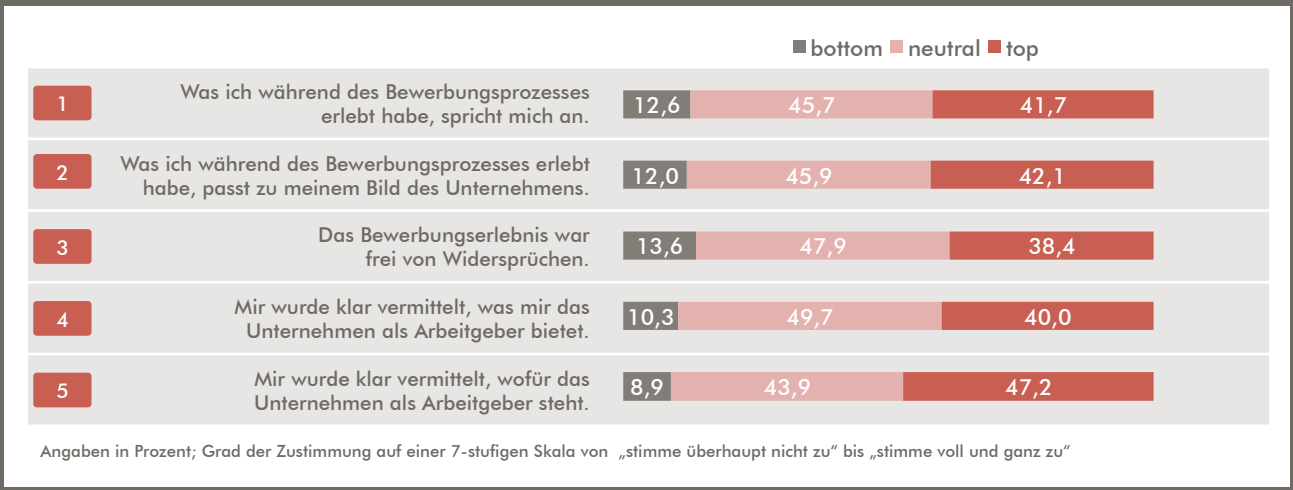


Abb. 1: Bewertung der Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden.

sogar von schlechten bis zu sehr negativen Erfahrungen. Neben einer unzureichenden Qualität des Prozesses (52 Prozent) sowie einer mangelhaften Wertschätzung des Bewerbers (43 Prozent), ergeben sich zudem hinsichtlich der Vermittlung der Employer Brand Stellhebel: Gerade einmal jedem zweiten Bewerber wurde klar vermittelt, wofür das Unternehmen steht. Nur 38 Prozent der Befragten empfanden ein konsistentes Bewerbungserlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg, 14 Prozent berichteten hingegen von deutlichen Widersprüchen (Abb. 1, S. 14).

Diese Erkenntnisse sind nicht nur vor dem Hintergrund alarmierend, dass auf vielen Talentmärkten mittlerweile die Kandidaten die Regeln bestimmen und Unternehmen um Right Potentials werben müssen. Auch zeigt sich, dass ein Nichterfüllen der Erwartungen mit negativen Auswirkungen auf das Image und die Attraktivität des Unternehmens sowie die Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen verbunden sein kann.

Die Enttäuschung verstärkt sich beim Onboarding-Prozess.

Das attraktive Jobangebot in der Tasche, werden die gegebenenfalls schlechten Erfahrungen in der Candidate Experience nicht selten heruntergespielt – schließlich kann ja jeder mal einen schlechten Start haben. Der Wunsch, dass am Ende des Tages alles gut wird, geht für viele neue Mitarbeiter jedoch nicht in Erfüllung: So erleben 80 Prozent der Kandidaten einen Onboarding-Schock (Stepstone 2011, S. 24). Das, was Hochglanzbroschüren, Stellenanzeigen oder die Karrierewebsite versprochen haben, wird beim Eintritt in das Unternehmen nicht oder gar völlig anders wahrgenommen. Auch Einführungen ins Unternehmen im Rahmen von Veranstaltungen oder Trainings sind Fehlanzeige.

Es wird mit zunehmender Dauer im Unternehmen nicht besser, sondern schlechter.

Werden die Mehrwerte auch auf langfristige Sicht nicht für die Mitarbeiter spürbar, besteht die Gefahr eines geringen Commitments – wie es aktuell bei 85 Prozent der deutschen Arbeitnehmer der Fall ist. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus, sondern spiegelt sich auch in einem monetären Schaden zwischen 73 und 95 Milliarden Euro wider (Gallup 2015).

Wie Sie Bewerber und Mitarbeiter begeistern

Eine starke Arbeitgebermarke zahlt sich aus – nach innen und außen. Dazu müssen Unternehmen Herausforderungen stemmen und Optimierungen vornehmen. Basierend auf unserer Beratungserfahrung und Insights durch Forschungsprojekte haben wir zentrale Erkenntnisse gewonnen, die dabei Berücksichtigung finden sollten.

1. Seien Sie ehrlich zu sich selbst.

Es fällt Bewerbern auf, wenn ein Unternehmen nicht authentisch auftritt. Es ist somit nicht sinnvoll mit Versprechungen und aktuellen Trends wie Work-Life-Balance oder Diversity aufzuwarten, die zwar von potentiellen Mitarbeitern als attraktiv angesehen werden, allerdings nicht eingehalten werden können.

Da ein solches Vorgehen Unternehmen sogar schaden kann, gilt es, sich auf die wahren Stärken und Werte zu fokussieren. Die Arbeit fängt somit innen, d.h. im Unternehmen an – schließlich kennt keiner die Stärken, aber auch die Schwächen besser als die eigenen Mitarbeiter. Diese Analyse bildet demnach einen realistischen Nährboden für die Employer Brand Value Proposition.

2. Vermitteln Sie Bewerbern, wofür Sie als Arbeitgeber stehen.

Bereits im Bewerbungsprozess sollte potentiellen Arbeitnehmern über alle Recruiting-Kontaktpunkte hinweg klar vermittelt werden, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Dazu dürfen die Markenwerte jedoch nicht nur explizit, etwa über die Karriereseite oder über einen Markenfit-Test, vermittelt werden. Vielmehr müssen sich diese auch implizit im Recruitingprozess widerspiegeln: Steht eine Arbeitgebermarke für die Werte „innovativ" und „wertschätzend", wäre es ein extremer Widerspruch, wenn die Nutzerfreundlichkeit und Qualität des Bewerbungsprozesses negativ bewertet werden oder sich Kandidaten nicht gut aufgehoben fühlen.

Google geht hier als positives Beispiel voran: Die das Unternehmen auszeichnende Schnelligkeit spiegelt sich gleichermaßen im Bewerbungsprozess wider: „Things move quickly around here. At internet speed. That means we have to nimble, both in how we work and how we hire" (Google 2015).

Auch IKEA gelingt dies gut. Das Unternehmen vermittelt über alle Touchpoints hinweg ein konsistentes Bild, das auf die Marke einzahlt. Unter „Wie IKEA bist du?“ werden die Bewerber zu verschiedenen Arbeitssituationen, in denen die Werte von IKEA operationalisiert sind, befragt. Auf diese Weise wird IKEA nicht nur als Arbeitgeber erlebbar. Auch wird durch das Abraten einer Bewerbung im Falle einer Nichtpassung Enttäuschungen auf beiden Seiten vorgebeugt (Abb. 2).

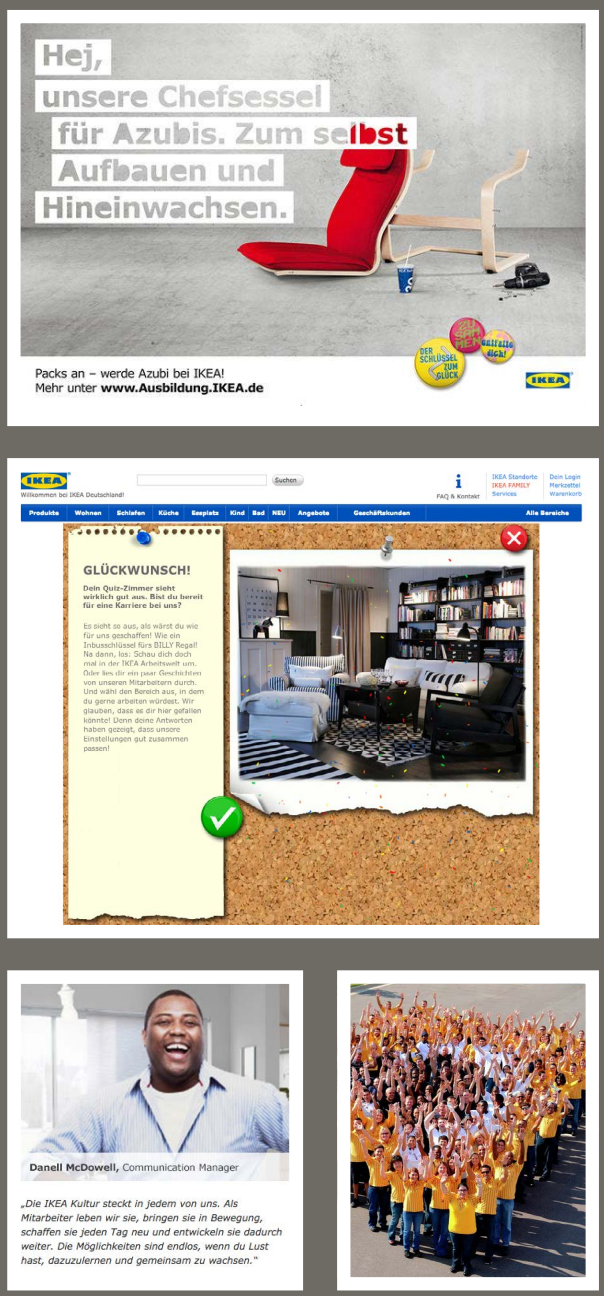


Abb. 2: Recruiting-Kontaktpunkte bei IKEA. | Quelle: IKEA.

3. Bleiben Sie auch nach dem Recruitingprozess am Ball.

Mitarbeiter erinnern sich an Aussagen und Versprechungen des Arbeitgebers. Erfolgreiches Employer Branding umfasst demnach nicht lediglich den Recruitingprozess, sondern berücksichtigt im Rahmen eines langfristig ausgerichteten Prozesses alle Stationen eines (neuen) Mitarbeiters im Unternehmen. Arbeitsrealität, unternehmerische Leistungen sowie dessen Kultur müssen Tag für Tag in Einklang mit dem Leistungsversprechen der Arbeitgebermarke stehen. Um Mitarbeiter zu motivieren und Wertschätzung auszudrücken, empfehlen sich das Angebot von regelmäßigen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.

IKEA vermittelt bereits vor dem ersten Tag, wofür das Unternehmen steht und implementiert die Arbeitgebermarke Schritt für Schritt im Handeln und Denken der Mitarbeiter (Abb. 3, S. 17).

4. Rüsten Sie Ihre Mitarbeiter auf.

Persönliche Kontaktpunkte werden von den Bewerbern als besonders wichtig eingeschätzt und tragen maßgeblich dazu bei, inwiefern die Werte des Unternehmens repräsentiert und die Bewerber mit Wertschätzung behandelt werden. Da eine hohe Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland kein oder nur ein geringes Commitment mit ihrem Unternehmen haben und sich häufig selbst der Werte der Unternehmensmarke nicht bewusst sind, sollten diese entsprechend geschult werden. Die Unternehmensmarke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern setzt jedoch einen langfristigen, partizipativen Prozess voraus: mit Rückkopplungsschritten und Kontrollen des Fortschritts. Ansonsten versanden die Maßnahmen ohne dauerhafte Wirkungen zu hinterlassen.

5. Machen Sie Ihre Unternehmensmarke für Mitarbeiter relevant und integrieren Sie diese in die tägliche Arbeit.

Wir beobachten häufig, dass Mitarbeiter glauben, die Marke sei etwas für die Marketing- oder Kommunikationsabteilung, nicht aber für sie. Deshalb ist es wichtig, die Markenwerte so in den einzelnen Bereichen zu operationalisieren, dass sie zum festen Arbeitsbestandteil und nicht als Fremdkörper wahrgenommen werden.

Abb. 3: Onboarding-Prozess von IKEA. | Quelle: IKEA.

Ritz-Carlton geht mit seinem Credo als positives Beispiel voran: Die Mitarbeiter kommen täglich zusammen und machen sich darüber Gedanken, wie sie mit Blick auf einen Unternehmenswert noch besser werden können.

6. Messen Sie den Fortschritt der Markenverankerung bei Mitarbeitern durch KPIs.

„What gets measured gets done" ist hier das Motto. Das Leben der Markenwerte kann nicht nur Gegenstand von Führungsgesprächen sein, indem Mitarbeiter mit Blick auf die Markenwerte in ihrem Tun beurteilt werden. Vielmehr muss der Status quo im Rahmen von regelmäßigen internen Messungen erhoben werden. Wichtig ist hierbei ein Messmodell zu entwickeln, das nicht nur Einflussfaktoren auf markenkonformes Verhalten berücksichtigt, sondern auch die Wirkung von markenkonformen Verhalten auf Erfolgsgrößen (Commitment, Identifikation, Engagement etc.) misst.

Fazit

Eine starke Arbeitgebermarke zahlt sich aus – für das Recruiting, das Unternehmen und die Marke. Allerdings zeigt die Praxis, dass im Hinblick auf die Vermittlung der Employer Brand noch deutlicher Optimierungsbedarf besteht. Unternehmen dürfen Employer Branding nicht als einmalige Bemühung, beispielsweise in Form einer Karrierewebsite oder einer Anzeige ansehen, sondern müssen es als ganzheitlichen Prozess verstehen. Demnach gilt es, das Leistungsversprechen der Arbeitgebermarke – sowohl vor als auch nach dem Einstieg eines Mitarbeiters in das Unternehmen – an den relevanten Kontaktpunkten konsistent zu vermitteln.

Quellen:

- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen: München.
- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Verliebt, verlobt, verheiratet. In: Harvard Business Manager, August 2014, S. 84–88.
- ESCH. The Brand Consultants (2014): Employer Branding Studie. Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern, Saarlouis 2014.
- ESCH. The Brand Consultants (2015): Candidate Experience Studie. Marken leiden unter schlechten Bewerbungssverfahren. Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen, Saarlouis 2015.
- Gallup (2015): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2014. www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagemen t%20Index%2020 14.pdf. Zugriff am 29. Oktober 2015.
- Stepstone (2011): „Kaum Botschafter in den eigenen Reihen", http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/kaum-botschafter-in-den-eigenen-reihen.cfm, Zugriff am 29. Oktober 2015.
- Google (2015): Recruiting-Website, http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/, Zugriff am 29. Oktober 2015

Strategie und Technik der Markenführung

8., überarbeitete und erweiterte Auflage (2014), 790 Seiten, ISBN: 978-3-8006-4856-6

Ausgezeichnet mit dem George-Bergler Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Dieser Klassiker zeigt die Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung auf. Er stellt die Entwicklungen und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung ausführlich dar. Der Aufbau, die Gestaltung, die Kommunikation sowie das Wachstum von Marken werden detailliert analysiert. Komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen beschreibt das Werk in bestechender Form. Die achte Auflage berücksichtigt außerdem aktuelle Entwicklungen wie insbesondere Social Media und virale Verbreitung von Markenbotschaften, Touchpoint Management, Employer und Internal Branding.

Strategie und Technik der Werbung

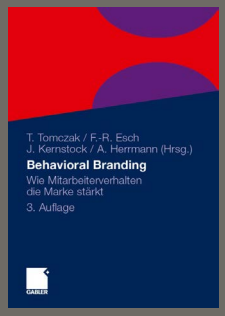
8., aktualisierte und überarbeitete Auflage (2015), 460 Seiten, ISBN: 978-3-1702-6258-4, ET: vorauss. Juni 2015

Die Werbelandschaft ist voll mit austauschbarer, langweiliger und blutleerer Werbung, die keinen Beitrag zur Markenaktualisierung und Markenprofilierung leistet. Es klafft eine Professionalitätslücke bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbung. Die Werbung ist an die sich ständig verschärfenden Markt- und Kommunikationsbedingungen anzupassen. Dies gilt sowohl für den klassischen Werbebereich als auch für Werbung im Internet sowie andere neue Medien.
Strategien und Techniken der Werbung werden in der vorliegenden achten Auflage wissenschaftlich fundiert, anschaulich und auf dem neusten Stand internationaler Erkenntnisse vermittelt. Dabei fließen verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Werbewirkung mit ein. Zahlreiche Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung.

Internal Branding

1. Auflage (2014), 188 S., ISBN: 978-3-8006-4794-1

Mitarbeiter und Marken sind zentrale Werttreiber in Unternehmen. Gerade Mitarbeiter prägen wesentlich das Bild der Marke. Als Markenbotschafter sind sie oft der wichtigste Kontakt zu Kunden und Geschäftspartnern. Gezielte Maßnahmen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden und die Unternehmensmarke in deren Denken, Fühlen und Handeln zu verankern, werden immer wichtiger. Dieses Buch zeigt systematisch Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding im Rahmen eines effektiven und effizienten Internal Branding.



Behavioral Branding

3., aktualisierte Auflage (2012), 504 S., ISBN: 978-3-8349-7134-0

Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter des Unternehmens. Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichen Branchen aufgeführt.

Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

3., überarbeitete Auflage (2014), 400 S., ISBN: 978-3-8349-3446-8

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und ihren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Stakeholdern sowie den Produkt- und Familienmarken. Das Führungskonzept wird anhand zahlreicher Praxisbeispiele illustriert.

www.esch-brand.com

ESCH. The Brand Consultants

ESCH.
The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT
Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.