

# Paranoid? Nein, Stark! Die Digitalisierung zur Markenstärkung nutzen.

Franz-Rudolf Esch / Dominik Brendel / Natalie Adler

## Die Unternehmen zwischen den Stühlen von „Prophet“ und „Skeptiker“

Die Propheten der Digitalisierung versprechen inflationär die neuen Heilsbringer: Sie predigen von der exakten Aufbereitung enormer Datenmengen, der personalisierten Ansprache oder von Content Marketing. Für sich genommen alles wichtige und richtige Punkte. Doch jeden Tag kommt ein neuer Trend hinzu. Die Skeptiker sehen genau in diesen Punkten nur noch Komplexität und Gefahren durch die digitalen Disruptoren auf sich einprasseln. Und die Unternehmen? Diese finden sich zwischen den Stühlen wieder: Zum einen wollen sie den Trends der Propheten gerecht werden, gleichzeitig umtreibt sie die Angst, wie sie mit dieser Komplexität richtig umgehen – intern wie extern.

Wie so oft liegt die Wahrheit in der Mitte: Die Digitalisierung birgt Chancen wie Risiken. Die Kür ist es, zu wissen wie man mit diesen Hürden umgeht und dabei den Kunden immer im Auge behält.

Wie unsere Gemeinschaftsstudie mit absatzwirtschaft zeigt, steht eins fest: Viele beginnen erst sich intensiv mit der Digitalisierung auseinander zu setzen.

## Die digitale Landkarte zeigt die Unternehmen „on the move“

Die Unternehmen tun sich schwer damit, sich auf der digitalen Landkarte zwischen „Digital Beginners“ und „Digitale Vorreiter“ einzuordnen. Beim Vergleich mit den digitalen Playern sehen sich die Manager meist im Hintertreffen, im eigenen Branchenvergleich wächst das Selbstbewusstsein. Es reicht allerdings nur zu einem Platz im soliden Mittelfeld (Abb. 1). Wenn, dann sehen sich digital affine Branchen wie IKT- oder E-Commerce als Vorreiter. Doch die 100-prozentige Zuordnung der digitalen Pionierrolle schreiben sie sich nicht zu. Denn Richtung, Geschwindigkeit und Raum des Möglichen geben andere vor: die digitalen Player wie Google, Apple, Facebook oder Amazon.



Abb. 1: Die digitale Landkarte – Stand der digitalen Transformation in Unternehmen nach Branche; n = 150 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Zu ihrem Selbstbewusstsein im Branchenvergleich verhilft der IKT- und E-Commerce-Branche eins: Eine gesunde Paranoia. Sie antizipieren ihre individuellen Hindernisse und agieren statt zu reagieren. So sieht die IKT-Branche ihre größte Herausforderung darin, den digitalen Kunden zu verstehen und die Kundenreise ganzheitlich online wie offline zu erfassen. Genau in diesen Punkten handeln sie und sind diejenigen, die die Customer Journey ganzheitlich erfassen. Die „E-Commerceler“ fürchten sich vor den Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell durch neue Wettbewerber. Sie wissen, wie schnell es möglich ist, starke digitale Modelle zu etablieren und andere aus dem Markt zu verdrängen.

Andere Branchen haben hingegen noch einen weiten Weg vor sich. Dabei ist es nicht das Ziel zu DEM digitalen Vorreiter zu werden. Diese Rolle passt nicht zu jedem Unternehmen oder zu jeder Marke. Das Ziel ist es, aktuell und relevant für die eigenen Kunden zu bleiben. Um sich im Wald der digitalen Herausforderungen zurecht zu finden, hilft ein Überblick über mögliche Stolpersteine und Trends. Sich bewusst für oder gegen einen digitalen Trend zu entscheiden – weil es zur Marke passt oder eben auch nicht – verhilft zu mehr Stärke.

### Die Marke gibt die Richtung vor: Die Digitalisierung ist ein Mittel, kein Zweck.

Um sich für oder gegen einen digitalen Trend entscheiden zu können, reicht der Überblick über seine Herausforderungen allein nicht aus. Es ist unerlässlich zu wissen, wofür die Marke steht und stehen möchte. Hat man ein klares Unternehmensleitbild sowie die hierzu passenden Markenwerte, bildet dieses Gespann die Grundlage für langfristig orientiertes Handeln. Darüber hinaus braucht es eine kontinuierliche Entwicklung und Reflexion der Marke auf Aktualität – „Man muss die Marke immer überprüfen, wie man es selbst bei sich im Leben tut“ (Carsten Cramer –BVB).

Neue Marktchancen ergeben sich aus einem sich verändernden Kundenverhalten. Der Kunde und seine Journey entwickeln sich mit neuen technologischen Möglichkeiten: Wäre diese Erkenntnis den Grand Seigneuren der Musikindustrie mit den ersten Download-Plattformen wie Napster Mitte der 90er Jahre klar geworden, würde heute nicht ein Technologiekonzern aus dem kalifornischen Palo Alto

den Musikmarkt dominieren. Aber die Big Player von damals sahen sich und ihre Marken als CD-Produzenten, welche immer ganze Alben verkaufen wollten, um Stückkosten zu optimieren. Einzig der Kunde hat schnell dazu gelernt: Mit dem Download einzelner Lieder wurde die Freude am Experimentieren mit Musik und neuen Künstlern erst wirklich erlebbar. Hätten sie diese Veränderung erkannt und ihre Marke hinterfragt, würde heute nicht Apple die Milliarden mit Musik verdienen.

Darüber hinaus ist die Marke der wichtige Vertrauensanker in transparenten und vergleichbaren Märkten. Die Hauptakteure sind hier Authentizität und Glaubwürdigkeit – über Zeiträume und Kontaktpunkte hinweg. Nur mit einer authentischen und ehrlichen Markenführung können loyale Kunden dauerhaft gebunden und eine Differenzierung im Markt realisiert werden.

Viele der erfolgreichen Marken der letzten Jahre sind genau diejenigen, die Authentizität und Glaubwürdigkeit in ihrer DNA verankert haben: innocent Drinks, method, The Honest Company, Zappos sind Beispiele hierfür.

So liegt dem Saft- und Smoothiehersteller innocent das Thema Nachhaltigkeit sowohl als Markenwert als auch in der kompletten Wertschöpfungskette am Herzen – von den Zutaten über die Produktion bis zur Verpackung. Das geben sie auch über ihre digitalen Kanäle an ihre Kunden weiter. Der Markenwert spiegelt sich beispielsweise in Tipps zu einer gesunden Ernährung wider, die Mitarbeiter berichten im Blog über ihr nachhaltiges Verhalten im Alltag oder auf lovestorm.com können die Kunden ihre guten Taten in der Community teilen – und das für einen guten Zweck: innocent spendet pro Eintrag 10 Cent an das SOS-Kinderdorf.

In einer Welt, in der Informationen überall zugänglich sind und sich im Zeitraum eines Augenaufschlages verbreiten, ist die Marke das einzig nicht Vergängliche – vorausgesetzt die Marke führt das Verhalten der Mitarbeiter nach innen und transportiert dies glaubwürdig nach außen. Wie gerade dies selbst „too big to fail“-Organisationen ins Wanken bringt, erlebt die Welt gerade an einem deutschen Marken-Urgestein – Volkswagen. Aus dem globalen Anspruch „Das Auto.“ wurde innerhalb kürzester Zeit ein eher reumütiges Auftreten.

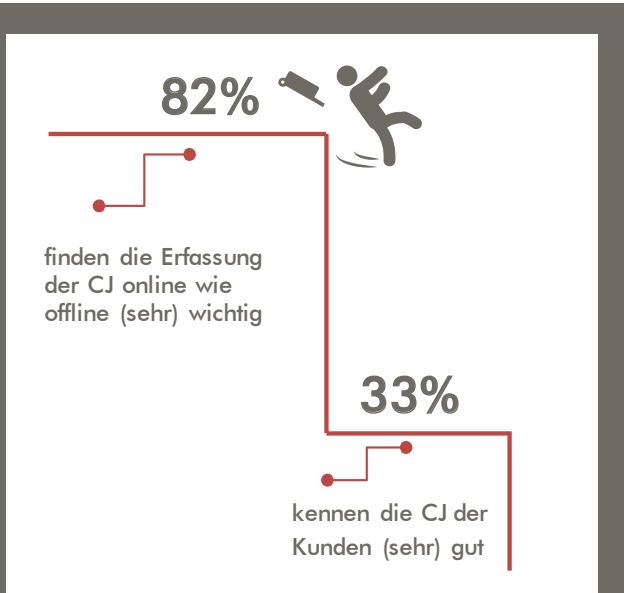


Abb. 2: Gap zwischen der Wichtigkeit und der tatsächlichen Kenntnis der Customer Journey; n= 150 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Icons made by Freepik from www.flaticon.com

82 Prozent der Entscheider beurteilen die ganzheitliche Erfassung – online und offline – der Kundenreise als wichtig. Doch der Fall ist tief: Nur erstaunliche 33 Prozent kennen die Customer Journey gut bis sehr gut (Abb. 2).

**„Das ist ganz einfach: Die wichtigsten Kontaktpunkte sind für uns diejenigen, die auch für unsere Kunden relevant sind.“ (Dr. Steven Althaus – BMW)**

Sowohl in der IKT- als auch der Automotive-Branche wird die Customer Journey von 67 Prozent erfasst. Sie führen die Speerspitze im Branchenvergleich an. Die restlichen Branchen hinken stark hinterher. Die Customer Journey zu kennen und zu verstehen ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit, um das einheitliche Kundenerlebnis an jedem Kontaktpunkt sicher zu stellen und auch mal „Nein“ zu irrelevanten Kontaktpunkten sagen zu können.

IKEA ist die Übersetzung ihrer Mission „einen besseren Alltag für Menschen schaffen“ durch ihr digitales Moodboard sehr gut gelungen (Abb. 3). Mit Hilfe des Online-Gestaltungstools kann jeder ein Inneneinrichter sein und sich mit wenigen Klicks sein Wohlfühlzimmer virtuell mit IKEA-Möbeln und Dekorationen zusammensetzen. Möchte man seine Wunschmöbel kaufen ist das gar kein Problem: Mit wenigen Klicks ist die Verfügbarkeit geprüft und die Möbel finden sich im Online-Warenkorb mit einem voraussichtlichen Liefertermin wieder. Diejenigen, die sich ihre Auswahl live und in Farbe im Einrichtungshaus anschauen möchten, können ihre Einkaufsliste auf Knopfdruck direkt mitnehmen. So einfach geht Democratic Design in einer ganz speziellen Kundenreise.

## Das Kundenverhalten atomisiert die Customer Journey

Der Zugriff der Kunden „anywhere, anytime on any device“ führt zu ganz unterschiedlichen Kundenreisen und zu verschiedensten Micro-Moments, denen die Touchpoint-Strategie gerecht werden muss. Die Herausforderung: Für jeden Kanal die Markenbotschaft passend aufzubereiten und eine Seamless Experience sicher zu stellen.

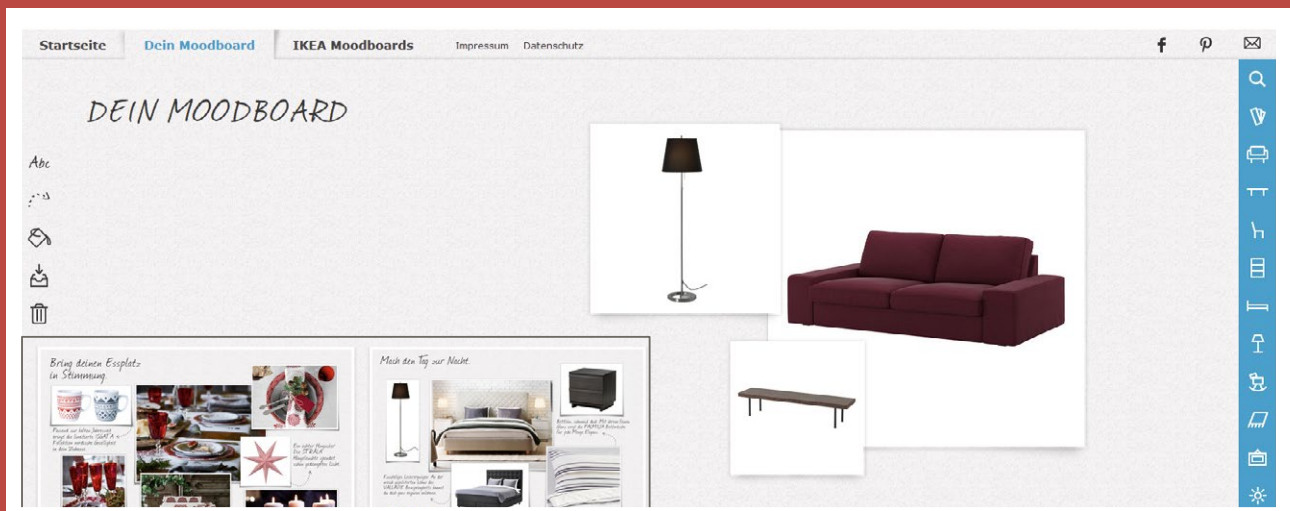


Abb. 3: IKEAs Moodboard | Quelle: IKEA

Dies bestätigt auch die Studie von Adobe, Partner von ESCH. The Brand Consultants, die jüngst die Trend-Themen für 2016 veröffentlichten. Das Top-Thema ist die Optimierung des Kundenerlebnisses. Dieses durchdringt nicht nur alle Bereiche eines Unternehmens, sondern hievt auch damit verbundene Themen in den Olymp der Wichtigkeit: Personalisierung, Content, Social-Media, kanalübergreifendes Kampagnen-Management und die Markenbildung sind die relevanten Themen 2016 (Abb. 4).



Abb. 4: Ranking der wichtigsten Themen 2016 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants in Anlehnung an Adobe

Wissen ist Macht – Handeln ist Erfolg. Es gehört zum kanalübergreifenden Kampagnen-Management, die Marke an jedem Kontaktpunkt und in jedem Kundenmoment erlebbar zu machen. Wie das obige IKEA-Beispiel verdeutlicht: Es gilt, im richtigen Moment den Kunden mit dem für ihn relevanten Content zu erreichen – und das kann auch in einer kreativen Minute abends auf der Couch sein.

Für den Kunden muss in den vermittelten Inhalten erkennbar sein, dass sich die Marke mit seinen Erwartungen und den Kanälen auseinandergesetzt hat. Auch hier gilt: Nicht jede Sau durchs Dorf treiben sondern sich auf das fokussieren, was für den Kunden relevant ist und zur Marke passt.

**Die Digitalisierung verändert Märkte und Geschäftsmodelle. Dazu braucht es eine Unternehmenskultur, die einerseits offen für Wandel ist und andererseits einen harten Kern hat.**

Um ein gutes Gespür für die kundenrelevanten Themen zu erhalten, braucht es nicht nur Fingerspitzengefühl sondern eine ordentliche Portion an Lernbereitschaft und Beobachtungswillen. Doch zeigt unsere Studie, dass

die Bereitschaft, von anderen Branchen oder den Digital Pure Playern zu lernen, sehr gering ist. Die meisten Unternehmen schauen lieber in die bekannten Gefilde des eigenen Umfelds. Digitale Player setzen sich in bestehende Wertschöpfungsketten von Unternehmen. PayPal ist nur ein Beispiel dafür, wie Banken Teile der Wertschöpfungskette abgegraben werden. Die Banken antworteten darauf in einer Gemeinschaftsaktion mit der Funktion PayDirect. Der Mehrwert: PayDirect bietet Sicherheit für den (Online-)Händler und Kunden, da direkt die Bonität geprüft wird. Man muss kein Prophet sein, um die Prognose zu wagen, dass dieser Schritt zu spät war und deshalb kaum wirksam werden kann. PayPal ist der Platzhirsch, der Rest Peripherie.

Den Wettbewerb im Auge zu behalten ist die eine Sache, die andere konsequente Umsetzung. Doch viele Unternehmen und Organisationen scheitern schlicht und ergreifend an einer internen Kultur, die Veränderungen nicht oder nur sehr zaghaft zulässt. Die Digitalisierung und die Möglichkeiten der neuen Technologien warten allerdings nicht – im Gegenteil, gerade sie ermöglichen schnelles Testen und Anpassen von neuen Ideen und damit einen schnelleren Innovationszyklus als es jemals zuvor möglich war. Alle Befragten sehen in der internen Kultur eine große Herausforderung und zugleich Voraussetzung für den künftigen Markterfolg. Nicht nur an die einzelnen Mitarbeiter, sondern an die Arbeitsprozesse und die Art der Zusammenarbeit werden neue Anforderungen gestellt.

Es zeigt sich schnell, dass die Erwartungen an die interne Kultur sehr hoch sind, diese aber in Unternehmen nicht gehalten werden können. Die Überwindung des Silo-Denkens ist beispielsweise sehr wichtig – wird in Unternehmen aber nur schleppend vorangetrieben. Was hilft, das Silo-Denken zu durchbrechen? Die favorisierten Maßnahmen der befragten Unternehmen sind die Schaffung agiler und flexibler Projektteams, klare strategische Leitplanken und gemeinsame Events (Abb. 5). Dies sind einige Maßnahmen von vielen, um den Bremsklotz interne Kultur in ein Gaspedal zu verwandeln. Doch es gilt zunächst individuell zu überprüfen: Wo stehen Sie, wie Change-affin sind Ihre Mitarbeiter und wie veränderungsbereit ist Ihre Prozess- und Arbeitskultur? Einfach nur ein „Kanban-Board“ und „Sprints“ in die Projektarbeit einzubinden wird nichts bringen – solange Entscheidungen nach wie vor in im Quartalssturnus stattfindenden Vorstandsm Meetings getroffen werden. Google macht es seinen Mitarbeitern einfach: Wenn mindestens vier Mitarbeiter sich freiwillig für ein Projekt melden, wird es zunächst weiterverfolgt, ganz ohne Vorstandsbeschluss.

## Fazit

Die Marke gibt die Richtung vor und muss regelmäßig auf Aktualität überprüft werden. Zudem prägen neue Kundenerwartungen die Customer Journey. Hier gilt es, diese ganzheitlich zu erfassen und die für den Kunden relevanten Kontaktpunkte marken- und kundenkonform zu entwickeln. Das Kundenerlebnis ist immer in den Fokus zu stellen. Ohne klare Haltung keine starke Marke – das gilt nicht nur für die eigene Marke und die Kontaktpunkte, sondern auch die innere Haltung der Mitarbeiter und Kultur im Unternehmen.

Kennen Sie die digitale Fitness Ihres Unternehmens? Wissen Sie, welche digitalen Trends umhergeistern und welche davon für Sie wirklich von Bedeutung sind? Und kennen Sie Ihre Handlungsfelder, die Sie angehen müssen, um auf Kurs zu bleiben und den Anschluss nicht zu verlieren? Um Antworten auf diese Fragen zu finden, kann Ihnen ein Digital Health Check, eine Trendanalyse oder ein Workshop-Tag mit uns die notwendige Klarheit bringen. Entdecken Sie Ihre Handlungsfelder und Potenziale – wir freuen uns auf Sie!

## Die Studien

Wie schätzen sowohl Marketingmanager als auch die Unternehmenslandschaft die Herausforderungen der Digitalisierung ein und wie reagieren sie darauf? Dazu haben wir 26 Manager in Telefoninterviews sowie 150 Teilnehmer verschiedenster Branchen online befragt. Die Ergebnisse erfahren Sie in der Studie „Digital Brand Leadership – Markenführung in einer digital veränderten Welt“ in der Ausgabe 2016 [[www.esch-brand.com/publikationen/studien/](http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/)].

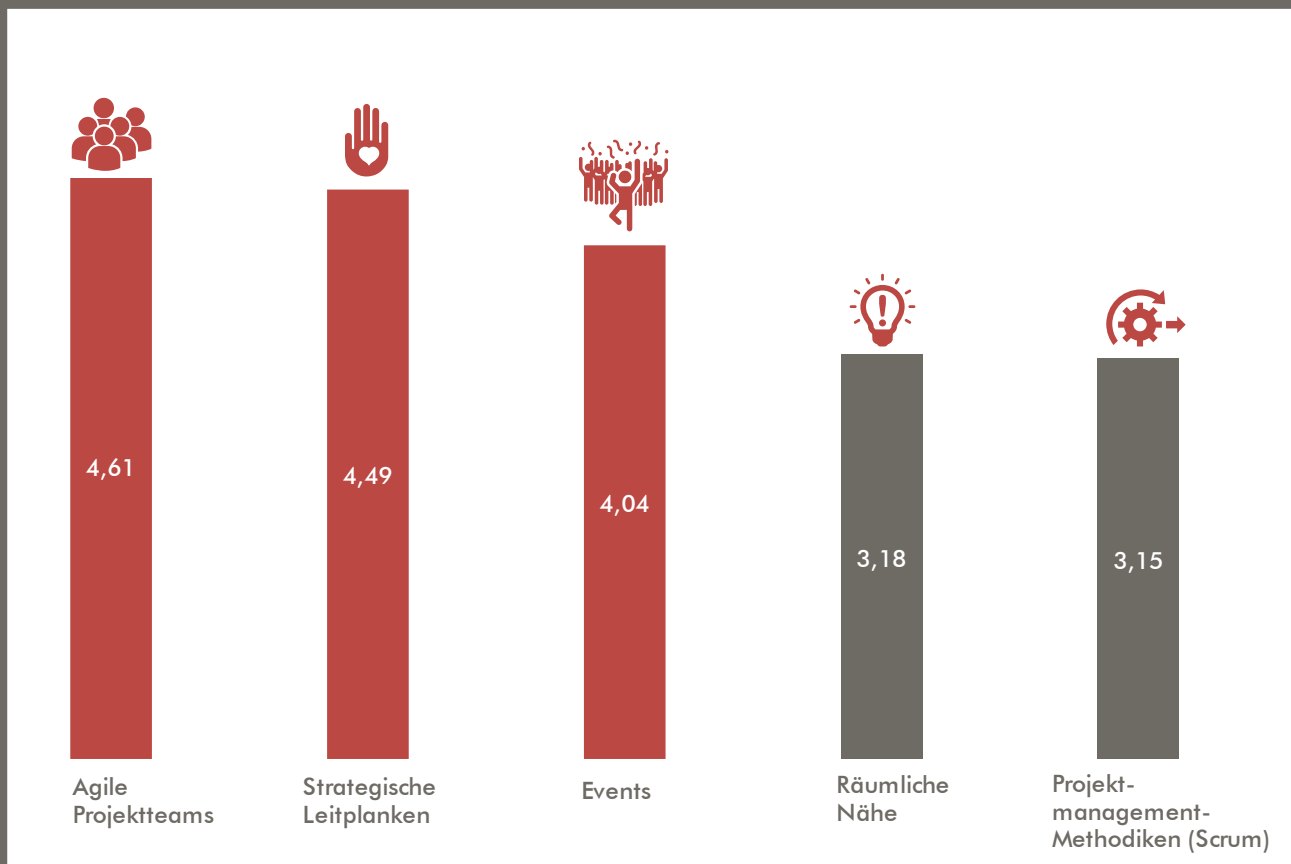


Abb. 5: Die beliebtesten Maßnahmen, um das Silo-Denken aufzubrechen; n = 150; Skala von 1–7 | Quelle: ESCH. The Brand Consultants