

MARKEN.Insights ▶ Nr. 19

Die Digitalisierung zur Stärkung der Marke nutzen.

Satt oder Hungrig? Editorial

Challenger Brands – David gegen Goliath: Wie Herausforderer reüssieren

Das Leitbild im digitalen Zeitalter

Customer Experience: Wie Sie aus dem Mainstream zum Champion aufsteigen

Satt oder Hungrig?



Die Deutsche Nationalmannschaft ist bei der Weltmeisterschaft 2018 krachend gescheitert. Und dies, obwohl es ohne Frage eines der am besten besetzten Nationalteams aller Zeiten war, mit herausragenden Einzelspielern auf Weltklasseniveau. Aber was nützen tolle Einzelspieler, wenn sich daraus kein Team bildet. Was nützen tolle Einzelspieler, wenn Sie nicht wirklich an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Ziel konsequent verfolgen? Und was nützen tolle Einzelspieler, wenn diese möglicherweise satt und nicht hungrig sind? Wie weit man kommen kann, wenn man hungrig ist, hat Kroatien gezeigt, wengleich ihnen der Weltmeistertitel verwehrt blieb – Frankreich war einfach zu stark.

Sie werden sich nun fragen, was dies mit Unternehmen und mit Marken zu tun hat. Mehr als Sie glauben, denn auch hier macht es einen Unterschied, ob Sie als Unternehmen satt oder hungrig sind. Ob Sie die Bereitschaft und die Disziplin haben, die Extrameile zu gehen. Ob Sie ein gemeinsames großes Ziel haben und alles dafür tun, um dieses zu erreichen.

Dazu reicht es nicht aus, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. „Business as usual“ ist der erste

Sargnagel für Ihr Unternehmen. Gerade in Zeiten der Digitalisierung, wo Technologien und insbesondere die Künstliche Intelligenz neue Möglichkeiten bieten, die Veränderungen rasanter denn je sind, Kundenanforderungen im Wandel sind und neue Wettbewerber Ihnen den Markt streitig machen, ist ein strategisch sinnvoller Wandel Pflicht.

Heute ist mehr denn je das kritische Hinterfragen gefordert, von dem, was man tut und wie man es tut. Es gilt das Motto: Wer fragt, führt. Wie oft fragen Sie in Ihrem Unternehmen „Warum?“, „Warum nicht?“, „Geht das nicht anders?“ oder „Was wäre, wenn?“ Fragen bringt Sie weiter.

Insofern wünsche ich Ihnen: Stellen Sie die richtigen Fragen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Inspiration beim Lesen unserer neuen MarkenInsights.

Herzliche Grüße

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Challenger Brands – David gegen Goliath: Wie Herausforderer reüssieren

✍ Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Smart schlägt stark

Jeder kennt die Geschichte von David und Goliath. Ein kleiner Underdog kämpft gegen einen übermächtigen Riesen. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich den erwarteten Ausgang einer solchen Geschichte bildhaft vor Augen zu führen. Der Stärkere schlägt den Schwächeren, so einfach ist das. Aber ist es wirklich so einfach?

Das Darwin'sche Prinzip des Survival of the Fittest ist uns allen bekannt. Doch hinter diesem Prinzip steckt nicht, dass der Stärkere gewinnt, sondern Derjenige, der sich am besten anpassen kann.

Dass er mit Muskelkraft nicht gegen den Riesen ankommt, war David klar. David war intelligent und findig genug, die Steinschleuder als Ausweg zu sehen und Goliath mit einem Stein niederzustrecken. Es ist ein überraschendes Ende in einem Szenario, wo der Sieger bereits gesetzt schien. Wie meint Malcolm Gladwell so treffend: „Kämpfe nicht zu den Bedingungen der Anderen“.

In der Markenwelt gibt es viele Davids und nur wenige Goliaths.

Goliaths sind die Marken, die ihren Markt beherrschen. Viele kleinere Marken, die Davids also, kämpfen zu den Bedingungen des Anderen.

Insofern sollte sich jede schwächere Marke die Frage stellen, ob sie zu den Bedingungen des Marktführers kämpft und ausgetretene Pfade beschreitet oder das Feld neu bestellt. Voraussetzung dafür ist allerdings, den Kopierpfad zu verlassen und Leistungen neu und anders zu denken – radikal anders.

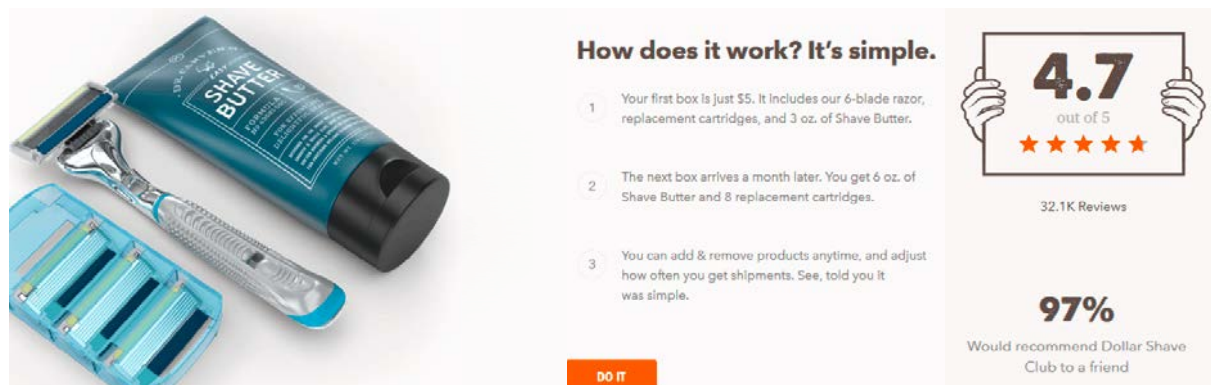
Wie unsere erstmals in Deutschland bei über 500 Managern durchgeführte Studie „Wandel braucht Haltung“ (2018) zeigt, liegt uns das Kopieren mehr, als selbst mit Innovationen aufzuwarten und als Ideengeber zu fungieren.

Was Herausforderer stark macht: radikal neu denken

Welche Wege und Ansätze können Herausforderer im Markt nun beschreiten? Ich stelle hier einige wesentliche Stoßrichtungen vor:

1. Radikal vom Kunden her denken: Wie sagte Steve Jobs so schön: „You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way round.“ Würde die Deutsche Bahn dies berücksichtigen, sähen die Kartenschalter sicherlich anders aus.

Vom Kunden her denken heißt nicht nur, dessen Wünsche und Bedürfnisse sowie Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen zu kennen. Vom Kunden her denken heißt auch, Frustrationen und



The image shows a screenshot of the Dollar Shave Club website. On the left, there are images of a razor, a tube of 'SHAVE BUTTER', and a razor case. The main content area is titled 'How does it work? It's simple.' and contains three numbered steps: 1. 'Your first box is just \$5. It includes our 6-blade razor, replacement cartridges, and 3 oz. of Shave Butter.' 2. 'The next box arrives a month later. You get 6 oz. of Shave Butter and 8 replacement cartridges.' 3. 'You can add & remove products anytime, and adjust how often you get shipments. See, told you it was simple.' Below the steps is a 'DO IT' button. On the right, there is a star rating graphic showing '4.7 out of 5' with five stars, '32.1K Reviews', and a '97%' recommendation rate: 'Would recommend Dollar Shave Club to a friend'.

Abbildung 1: Dollar Shave Club weiß, was Männer wollen. Quelle: <https://www.dollarshaveclub.com/>

Ängste zu erfassen, denn diese lassen sich zusätzlich in positive Wertbeiträge transferieren.

Nest ist diesen Weg gegangen und hat Lösungen für latente Bedürfnisse von Kunden geschaffen, die vorher ignoriert wurden. So versteht beispielsweise der lernende Thermostat von Nest, wann Menschen nach Hause kommen und gehen, wie sie sich in ihrem Haus tagsüber und nachts bewegen und wo im Haus sie sich aktuell aufhalten. Entsprechend wird proaktiv die Zimmertemperatur gesteuert, dem Kunden ein wohliges Gefühl geschaffen und darüber hinaus Geld gespart. Zudem kann Nest zur Basis für andere Geräte werden, von der Glühbirne bis zu allen möglichen anderen Anwendungen. Stellen Sie sich vor, das Licht geht an, wenn Sie nach Hause kommen und Sie werden mit Ihrer Lieblingsmusik empfangen, um dadurch den Tag schneller hinter sich lassen zu können – ein durch und durch positives Erleben.

Gleiches gilt für den Dollar Shave Club. Er trägt der Bequemlichkeit von Männern Rechnung, die ihren Bart nass rasieren wollen. Als Mitglied erhält man regelmäßig neue Klingen und zudem Pflegeprodukte nach Bedarf. Die Kunden bezahlen gerne dafür. Der Dollar Shave Club ist eine echte Alternative zu Gillette, dem Marktführer, geworden, denn er denkt mit.

2. Radikal naiv sein: Es ist schon erstaunlich, dass viele echte Revolutionen im Markt meist von

Menschen außerhalb der Branche stammen. Sie sind eben nicht gefangen in Branchenklischees und -standards, sondern können den Status Quo anders hinterfragen – eben völlig naiv.

MyMüsli wurde auf der Fahrt zu einem Badesees ins Leben gerufen, weil die Gründer der Radiospot eines Müsliherstellers nervte. Die Idee für ein Müsli, das sich individuell nach dem eigenen Geschmack zusammenstellen lässt, wurde geboren. Die Gründer experimentierten mit unterschiedlichen Müsli-mischungen und entschieden sich für die digitale Vermarktung der neuen Marke, die in ein attraktives Gewand gekleidet wurde: ein runde Müsli-Box und eben keine simple Verpackung.

Viele Neugründungen basieren auf einer unvertellten Perspektive auf einen Markt, die neue, unkonventionelle Möglichkeiten eröffnet, ob dies Airbnb oder andere erfolgreiche Marken sind.

Für Unternehmen ist es somit wichtig, sich bei aller Fachkenntnis diese gesunde Naivität, den frischen Blick von außen, zu wahren.

3. Radikal fokussieren und Nischen besetzen:

Die Kunst vieler erfolgreicher Herausforderer liegt nicht darin, möglichst viele Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abdecken zu wollen, sondern mit voller Aufmerksamkeit auf ein kleines Territorium zuzugreifen. Hier gilt: je klarer der Fokus, desto größer der Erfolg. Popp Brotaufstrich hat für sich ein klares Territorium definiert und belegt: „Der Brotaufstrich



Abbildung 2: mymuesli – Das Paradebeispiel eines Start-ups, das mit einer scheinbar so einfachen Idee erfolgreich wurde. Quelle: mymuesli GmbH; NGIN Food

zum Abendbrot“. Homann, der mit Abstand führenden Marke für Aufstriche jeglicher Art, ist eine solche spitze Positionierung verwehrt. Sie müssen den Markt breiter bearbeiten. Das schafft genau die Angriffsfläche für einen erfolgreichen Herausforderer.

Ebenso radikal und erfolgreich fokussiert sich die Marke Frosch und besetzt die Themen Umwelt und Natürlichkeit. Dove setzt auf natürliche und ungekünstelte Frauen, die sich so wohl fühlen, wie sie sind.

Jeder, der sich für Sport interessiert, ist sich des Nischenprinzips bewusst. Nischen besetzen heißt, eine besondere Hingabe für spezielle Interessen bestimmter Kundengruppen zu besitzen. Titleist im Golf, Hummel im Handball und Hoka One One bei Laufschuhen für Läufer mit hohen Ansprüchen sind typische Beispiele dafür. Es gibt mehr profitable Nischen als man glaubt. Vor allem sprechen sich in einer engen Community gute Marken schnell rum und werden leicht zum Trendsetter.

4. Radikal das eigene Geschäftsmodell in Frage stellen: Wer heutzutage nicht die Bereitschaft hat, das eigene Geschäft zu kannibalisieren, wenn sich neue Optionen ergeben, läuft Gefahr, von anderen vom Markt verdrängt zu werden. Nokia sollte allen Managern als Mahnmal dienen. Dabei hätte das Unternehmen nach Einführung des iPhone alle Möglichkeiten und auch die Fähigkeiten dazu gehabt, zu reagieren. Die einst starke Marke hätte dabei geholfen. Während die Marktkapitalisierung in guten Zeiten den Markenwert von Nokia deutlich überschritt, entsprach sie in den drei kritischsten Jahren genau dem Markenwert. Das Unternehmen lebte zu dieser Zeit quasi nur noch von der Kraft der Marke. Drei Jahre sind ein

riesiger Schutzschirm, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Den gibt es heute in dieser Form nur noch selten.

Nespresso, der größte Markenerfolg von Nestlé der letzten Jahrzehnte, zeigt, wie es geht. Unter der Marke und dem Management von Nescafé wäre die Idee wahrscheinlich eine Totgeburt geworden. Ein radikaler Angriff auf das Bewährte geht deshalb oft nur dann, wenn eigene Teams geschaffen werden, die Freiräume haben, neu zu denken. Bei Nespresso wurde ein ganz neues Geschäftsmodell entwickelt und die Marke als Luxusmarke positioniert – mit aller Konsequenz. Heute ist Nespresso ein eigenes komplexes Ökosystem als Gegenentwurf zum Kaffeekauf im Supermarkt.

Unternehmen müssen entsprechend die Rahmenbedingungen schaffen, die den Raum für neue Geschäftsmodelle öffnen. Das B2B-Unternehmen Zeppelin macht dies mit dem Z Lab, mit dem man die Bauwirtschaft digital revolutionieren möchte. Erstes Ergebnis ist die digitale Plattform KlickRent, auf der Unternehmen Bauequipment teilen, mieten und vermieten können.

5. Radikal den Markt verändern: Einen ganzen Markt zu verändern ist wohl das größte Unterfangen, das eine Herausforderer-Marke angehen kann. Gerade neue Technologien sind hier der Haupttreiber solcher Entwicklungen. Netflix ist so ein Marktveränderer, der den Filmverleih revolutioniert hat. Zunächst startete Netflix mit einem Onlineangebot von Videos gegen die etablierten Videoverleihketten. 1999 folgte ein Flatrate-Preismodell. Seit 2000 werden aufgrund des individuellen Sehverhaltens Filme empfohlen. Seit 2007 sind die Filme per Online-

The image shows a screenshot of the KlickRent website and a funnel diagram. The website interface includes a navigation bar with 'Klickrent', 'Kategorien', 'So geht mieten', 'Partner werden', and 'Wissenswertes'. A search bar asks 'Welches Produkt benötigen Sie?' and includes fields for 'Kategorie/Produkt eingeben', 'Einsatzort', and 'Mietzeitraum'. A prominent banner features two excavators with the text 'BAGGER IN IHRER NÄHE MIETEN' and a 'Jetzt Mieten' button. Below this, a section titled 'In nur drei Schritten zu Ihrer Wunschmaschine' displays icons for 'Kranbagger', 'Radlader', 'Mischler', and 'Abwinkler'. A blue sidebar on the right lists 'Ihre Vorteile: Transparente Festpreise, Garantierte Verfügbarkeit, Maschine direkt anfordern'. On the left, a funnel diagram shows the process from 'Idea Pool' to '1 NEW Independet Ventures per year', with stages: Resource Allocation, Customer Discovery, Problem Fit, MVP Dev., Product Fit, and Piloting. Stakeholders listed at the top are Customer, Supplier, Experts, Students, and Partners.

Abbildung 3: Das Z Lab von Zeppelin dient der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in der Baubranche. Quelle: Zeppelin Lab GmbH

Streaming zugänglich. Zudem hat Netflix Filmstudios übernommen und steigt somit in die Eigenproduktion von Filmen ein. Der klassische Videoverleih gehört mittlerweile der Vergangenheit an.

Ebenso revolutionär hat Spotify die Musikbranche auf den Kopf gestellt. Der digitale Musikdienst, der Zugriff auf Millionen von Songs ermöglicht, hat die Plattenindustrie um fast 180 Grad gedreht. Früher war der Musikmarkt umsatzmäßig größer als heute. Der Streamingdienst gibt heute jedoch vielen Newcomern Reichweite, was sich wiederum positiv auf die gesamte Musikszene auswirkt. Das Streaming hat die Musikwelt in den vergangenen Jahren somit ziemlich umgekrempelt, weshalb Spotify ebenfalls als Marktveränderer angesehen werden kann.

Tesla kann ebenfalls ein Marktveränderer werden und die Art und Weise, wie Autos gekauft und gewartet werden, revolutionieren. Tesla setzt interessanterweise auch dort an, wo man die größten Chinese Walls etablierter Hersteller erwarten könnte: Statt ein riesiges und kostspieliges Vertriebsnetz aufzubauen, erfolgt der Verkauf digital und über Flagshipstores. Lieber investiert das Unternehmen in Ladestationen und nutzt diese zur Kommunikation und zum Einläuten der E-Mobility-Revolution, indem diese an vielen Hot Spots des täglichen Lebens weltweit, wie in Parkhäusern in St. Moritz zu finden sind.

Sind Sie bereit zum Überholen?

—
Viele Unternehmen geben sich leider mit dem Status Quo zufrieden und reflektieren nicht. Sie hinterfragen zu wenig, was sie tun und wie sie es tun. Doch wie lässt sich ein Umfeld entwickeln, das solch radikale Entwicklungen zulässt?

Ich sehe folgende Ansatzpunkte:

1. Das Ohr am Kunden: Unternehmen sollten viel stärker in Methoden investieren, die den Kundenbedarf tiefer explorieren können. Hier verlassen sich Viele zu einseitig auf die immer gleichen Ansätze, statt das Spielfeld systematisch mit Blick auf notwendige Handlungsbedarfe zu erweitern. Das Methodenspektrum von Beobachtung bis zur Befragung ist groß, es wird nur nicht hinreichend genutzt.

2. Die Befähigung der Mitarbeiter: Mitarbeiter können dann eine Quelle für Inspiration und Anregung werden, wenn man sie hört und einbezieht. Sie verfügen oft über Tiefenkenntnisse in ihren Verantwortungsbereichen, die dem Top-Management verschlossen sind. Diese Quelle wird zu wenig systematisch genutzt und versiegt zu häufig.



Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Entwicklung eines Umfelds, das radikale Veränderungen zulässt

3. Ein System, das Kreativität nicht bremst, sondern fördert: Sir Ken Robinson hat die Kreativität von 1600 Kindern in einer Längsschnittstudie gemessen. Rund 98 Prozent der drei bis vier-Jährigen haben die Fähigkeit zum divergenten Denken, bei den acht- bis zehn-Jährigen waren es noch 34 Prozent, bei 25-Jährigen gerade einmal zwei Prozent.

Als Unternehmen die Kreativität der Mitarbeiter in einem systematischen Prozess immer wieder auf's Neue zu entfachen und ein System zur pragmatischen Prüfung von Optionen bis zum Go-to-Market zu entwickeln, ist Pflicht und keine Kür.

4. Die Bildung von Hubs: Je radikaler die Umbrüche sind, von denen sich Unternehmen Fortschritt und Wachstum erhoffen, umso stärker bremsend wirkt in der Regel die eigene Organisation. Die Bildung von Innovations-Hubs, die sich mit Start-Up's und anderen forschenden Institutionen verbinden, um neue Geschäftsfelder und Märkte zu öffnen, kann hier hilfreich sein.

5. Orientieren an Benchmarks: Für Unternehmen ist es zudem notwendig, ihre eigene Komfortzone zu verlassen und Blickwinkel und Blickrichtung zu verändern. Gerade von branchenfremden Firmen kann viel gelernt werden. Getreu dem Motto „Old

way won't open new doors.“, gilt es, von anderen zu lernen und die Punkte zu adaptieren, die für das eigene Unternehmen erfolgsversprechend sind.

6. Offenes Mind-Set: All die genannten Punkte setzen eines voraus: ein offenes Mind-Set beim Top-Management, also die Bereitschaft zum ständigen Lernen und zum Wandel. Die Bereitschaft zur kritischen Betrachtung und die Bereitschaft, den Status-Quo immer in Frage zu stellen. Fragen Sie einfach öfter „Warum?“, „Warum nicht?“ und „Was wäre, wenn?“. Und machen Sie es wie im Design-Thinking: Denken Sie nicht im „entweder-oder“, sondern im „und“.

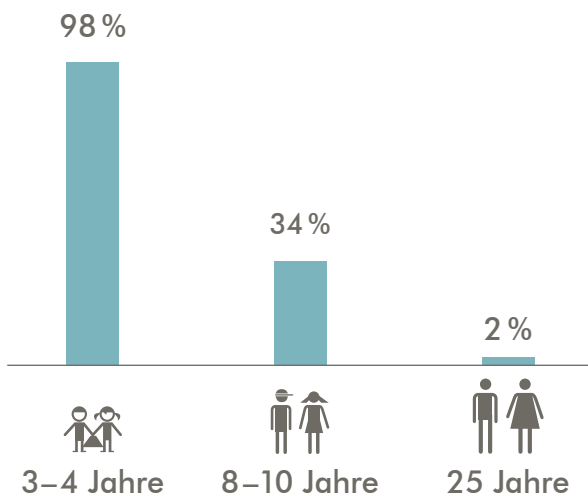


Abbildung 5: Der Verfall der Kreativität. Anteil der Personen mit der Fähigkeit zum divergenten Denken

Das Leitbild im digitalen Zeitalter

✎ Von Johanna Pott und Vivien Nimsgern

Es ist schwer, die Orientierung nicht zu verlieren.

Digitalisierung ist ein omnipräsentes Wort, das Unternehmen in Angst und Schrecken versetzt. So geben in einer aktuellen Bitkom-Studie 24 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass die Digitalisierung ihre Existenz gefährde. Außerdem haben 33 Prozent der Unternehmen Probleme bei der Bewältigung der Digitalisierung. Nicht zu Unrecht sind viele Unternehmen überfordert und wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Unternehmen wie Airbnb oder Uber sind quasi aus dem Nichts entstanden und scheinen mit nicht mehr als einer Internetseite und einer App ganze Branchen zu zerstören. Unternehmen reagieren darauf und springen häufig auf sämtliche Trends auf, nutzen alle möglichen neuen Technologien und vergessen dabei, die Grundpfeiler ihrer Existenz und Wertschöpfung. Dabei sind es genau diese Grundpfeiler, definiert im Unternehmensleitbild, die als Navigator durch die Digitalisierung dienen können. Denn in Zeiten des Wandels braucht es mehr denn je eine Orientierungshilfe, um sich nicht zu verlieren.

Von innen starten: Das Leitbild gibt die Richtung vor.

Das Unternehmensleitbild besteht typischerweise aus dem Dreiklang: Vision, Mission und Unternehmensgrundsätze. Die Vision beschreibt das oberste Ziel, das das Unternehmen auf lange Sicht erreichen will. Sie beantwortet die Fragen „Was wollen wir erreichen? Wo wollen wir hin?“ und dient als Richtschnur für das ganze Unternehmen, sowohl für die Führung, als auch für die Mitarbeiter.

Die Mission wiederum liegt außerhalb des Unternehmens und beschreibt dessen Daseinsberechtigung. Sie beantwortet die Frage „Warum gibt es uns?“. Die Mission sollte Raum lassen für Wachstum und nicht zu eng auf eine Branche fokussiert sein. Sie dient als wegweisender Stern am Horizont, dem man immer folgt, aber nie erreicht und gibt Orientierung in Entscheidungssituationen. Darüber hinaus erzielt die Mission bei den Mitarbeitern Stolz und Wertschätzung für die Arbeit im Unternehmen, da sie ihr Sinn und Bedeutung beibringt.

Die Unternehmensgrundsätze definieren die Kultur eines Unternehmens und beantworten die Fragen

„Wofür stehen wir ein? Wie gehen wir miteinander um?“. Sie sind die Maßgaben für das Corporate Behavior und damit besonders wichtig für die Mitarbeiter.

Das Unternehmensleitbild schafft im Unternehmen eine gemeinsame Basis und lässt alle an einem Strang ziehen. Dazu ist es allerdings essenziell, dass Mission und Vision nicht nur formuliert werden, sondern ihre Relevanz auch in regelmäßigen Abständen geprüft und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Je größer die Veränderungen im Markt sind, umso wichtiger ist eine solche Prüfung. Außerdem muss das Unternehmensleitbild als Grundlage für die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells dienen, in die entsprechende Unternehmensstrategie übersetzt und bei den Mitarbeitern verankert werden.

Die BMW Group hat sich bereits für die Zukunft gewappnet und die eigene strategische Ausrichtung dahingehend erweitert „der weltweit führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für die individuelle Mobilität“ zu werden. Mit dieser dem Wandel der Zeit angepassten Zielsetzung hat sich die BMW Group zum aktiven Gestalter der Mobilitätswelt gekürt. Nicht mehr nur mit Hardware, sondern auch mit innovativen Software Lösungen und Services möchte das Unternehmen eine neue Ära einleiten. Dass die BMW Group es ernst meint, zeigt sie schon mit der gegründeten Submarke BMW i, die visionäre Ideen und innovative Technologien vereint und Elektromobilität greifbarer werden lässt.

Digital, agil und innovativ – Der Schrecken der Führungskräfte

Wir befinden uns mitten im Umschwung. Die Digitalisierung fordert immer schnellere Veränderungen, die von den Unternehmen ständig neue Anpassungen der Arbeitsprozesse und Umstrukturierungen abverlangen. In diesen dynamischen Zeiten verschwimmen Grenzen von Abteilungen und Projekten zunehmend. Das Silo-Denken aufbrechen, abteilungsübergreifend arbeiten oder Synergieeffekte heben – diese Dinge sind leichter gesagt, als wirklich im Unternehmensalltag zielführend umgesetzt. Ursprüngliche

Bezugsstrukturen verändern sich drastisch für die Mitarbeiter, werden aufgeweicht und undeutlich. Auch für die Führungskräfte sind die veränderten Arbeitsbedingungen eine große Herausforderung. Neben den Projekten, die zum alltäglichen Geschäft gehören, müssen parallel die mit der Digitalisierung einhergehenden Change Prozesse mitgestaltet und auch mitgetragen werden. Dabei die Mitarbeiter weiterhin motivieren, ihnen Gestaltungsspielräume einräumen und zeitgleich den Überblick zu wahren und erfolgreich zu sein, stellt für viele Unternehmen eine große Zerreißprobe dar.

Wie kann ein Unternehmen trotz dieser weitreichenden Veränderungen gestärkt in die Zukunft blicken? Wie sollen die Führungskräfte und Mitarbeiter das Unternehmen fit für die Zukunft machen, obwohl diese kaum vorhersagbar ist und Prognosen für die Marktentwicklungen durch disruptive Ideen schnell verworfen werden können?

Visionen ohne Aktionen bleiben Illusionen.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein fest definiertes Ziel aus – eine klare Vision, deren Erreichen oberstes Ziel aller Aktivitäten ist. Gemeinsam mit einer zukunftsweisenden Mission ist sie Kompass und Antriebsquelle zugleich. Ungeahnte

Kräfte im Unternehmen können mit einer ambitionierten und zugleich motivierenden Vision freigesetzt werden. Und nicht zuletzt legt sie die Grundlage für die Delegation von Aufgaben, da sie für Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit das langfristige Ziel vor Augen führt.

Damit Mission und Vision allerdings nicht nur aus ambitionierten Worten auf dem Papier bestehen, müssen sie operationalisiert und fest in den unternehmerischen Alltag verankert werden. Aus ihnen heraus müssen übergeordnete strategische Ziele abgeleitet werden, die konkrete Aussagen über die angestrebten Entwicklungen treffen. Diese müssen dann für jeden einzelnen Bereich, jedes Team und jeden Mitarbeiter im Unternehmen in geeignete Maßnahmen heruntergebrochen werden, sodass einem Jeden deutlich wird, welchen wichtigen Beitrag er zum Erreichen der Vision leistet. Denn Teil von etwas Großem zu sein beflügelt, gibt der eigenen Tätigkeit einen Sinn und schweißt zusammen. Im täglichen Treiben den Spagat zwischen dem Tagesgeschäft und strategischen Zielen erfolgreich zu meistern, ist eine große Herausforderung, die ein klares Konzept erfordert. Die Wahl einer geeigneten Strategiemethodik, wie der Playing to Win Methode, der Balanced Score Card o.ä., muss mit großer Sorgfalt getroffen werden.



Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Übertragung des Leitbildes und der Marke in passende Strategien. Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Der Multitechnologiekonzern 3M beispielsweise hat sich zum Ziel gesetzt, in jedem Unternehmen die Technologie voranzutreiben, mit seinen Produkten jedes Zuhause zu optimieren und durch seine Innovationen jedes Leben zu verbessern. Diese Vision gepaart mit der Mission „to solve unsolved problems innovatively“ werden im Unternehmensalltag gänzlich ausgelebt. Der Fokus auf den Innovationsgeist ist tief in der Unternehmensgeschichte verankert. Schon 1948 stand das Unternehmen vor der Wahl: Innovate or die. In diesen Zeiten hat sich eine Tradition etabliert, die bis heute Bestand hat: das 15-Prozent-Programm. Nach diesem ist es jedem Mitarbeiter bei 3M gestattet, 15 Prozent seiner Arbeitszeit an neuen persönlichen Ideen zu arbeiten und sich einfach von seinen Instinkten leiten zu lassen. Erweist sich die Idee als zukunftsfähig wird in diese investiert und sie als neue Chance für das Unternehmen betrachtet. Das Konzept zeigt, wie sich Mission und Vision erfolgreich in konkrete Handlungen operationalisieren lassen. Inzwischen zählt 3M mit über 55.000 Produkten und 25.000 Patenten zu einem der innovativsten Unternehmen der Welt.

Visionär denken, handeln und fühlen sind die Treiber für jedes Unternehmen. Den Blick in die Zukunft wagen und aktiv den Fortschritt gestalten sind wichtige Faktoren der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Denn unternehmerisch wie auch persönlich, langfristig sowie kurzfristig – festgelegte und strategisch abgeleitete Ziele schaffen Orientierung und Strukturen.

Authentizität schaffen – Die Unternehmenswerte als Fundament der Handlungen

Die Transformation traditioneller Unternehmen in die digitale Welt, in der von allen Seiten her Agilität und Flexibilität gefordert sind, stellt eine gewaltige Herausforderung dar. Organisationale Strukturen verändern sich, die Kommunikationskanäle werden vielschichtiger und ein neues Denken hält Einzug in den Arbeitsalltag. Zeitgleich stehen die Unternehmen unter einem hohen Wettbewerbsdruck, der sich nicht nur auf den Kampf um Kunden, sondern und vor allem auch um Mitarbeiter bezieht.

Gerade in diesen Zeiten, die schnelle Anpassungen an wandelnde Umweltbedingungen erfordern, ist es die Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeitern ein Gemeinschaftsgefühl und einen festgelegten Handlungsrahmen bieten soll. Gestützt durch einen gemeinsamen Wertehintergrund können Entscheidungen und Maßnahmen im Sinne des Unternehmens getroffen werden. Somit stellt ein Unternehmen eine Wertegemeinschaft dar. Mit den

gelebten Verhaltensrichtlinien können Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei allen Stakeholdern aufgebaut werden. Sie definieren das Miteinander unter Kollegen, den Umgang mit Kunden und Partnern, bilden eine Richtschnur für das Treffen von Entscheidungen und machen das Unternehmen somit transparent und authentisch.

Die Chemie muss stimmen

—
„Die Werte eines Einzelnen müssen mit denen der Organisation harmonieren – andernfalls wird er nicht effektiv arbeiten können. Die Werte müssen nicht völlig übereinstimmen, aber doch ähnlich genug sein, um koexistieren zu können.“
(Drucker, 2009).

Mit diesen Worten bringt der bekannte Ökonom auf den Punkt, was für Unternehmen, die mit dem Wandel der Zeit gehen möchten, existenziell ist: Die Mitarbeiter müssen auch privat ähnliche Wertevorstellungen wie das Unternehmen, für das sie arbeiten, vertreten. Nur wenn Kohärenz zwischen den beiden besteht, ist effektives Arbeiten möglich. Das Handeln im Sinne des Unternehmens muss demnach nicht „antrainiert“ werden, sondern geschieht nahezu intuitiv. Weniger Aufwand ist nötig, die Unternehmensvorstellungen zu vermitteln, die Kommunikation gestaltet sich einfacher und Projekte können folglich schneller auf die Bahn gebracht werden.

Darüber hinaus ermöglichen gemeinsam gelebte Unternehmenswerte die von den Umweltbedingungen geforderte Agilität. Der Wandel von einer Management- zu einer Leadership-Kultur, die auf die Befähigung der Mitarbeiter zu wirksamem Handeln im Sinne des Unternehmens setzt, braucht ein stabiles Fundament. Genau die Unternehmensgrundsätze sind es, die die Rahmenbedingungen hierfür stellen. Sie bieten ein implizites Regelwerk, das es Arbeitsgruppen ermöglicht, selbstorganisiert und über die Hierarchien hinweg vernetzt vor dem gemeinsamen Wertehorizont zu agieren und den Erfolg des Unternehmens intrinsisch motiviert voranzutreiben.

Ein gutes Betriebsklima und eine harmonische Zusammenarbeit sind auch für Europas führenden Multichannel Optiker Mister Spex von großer Bedeutung. Der Fit zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird hochgehalten und zeichnet sich deutlich in vielen gemeinsamen Unternehmungen außerhalb des Arbeitsalltags ab. Interne Kommunikationskampagnen, wie Interviews mit Mitarbeitern, die von der Umsetzung der einzelnen Werte in ihrem persönlichen Arbeitsalltag berichten, helfen die Start-up ähnliche Unternehmenskultur aufrecht zu erhalten.

Das Unternehmen Lanxess ist sich ebenfalls bewusst, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von den Leistungen und dem Engagement seiner Mitarbeiter abhängig ist. Dem naturwissenschaftlichen Background seiner Mitarbeiter entsprechend, übersetzte das Unternehmen im Rahmen eines internationalen Führungskräftetreffens seine sechs Grundsätze in eine Formel – die „Formula X“: Lösungen finden, Einfachheit wagen, Verantwortung übernehmen, als Team handeln, neu denken und schnell handeln. Seither ist jedes Mitglied des Unternehmens dazu angehalten, jeden Handlungsschritt anhand dieser Formula X zu überprüfen und somit Effizienz und Erfolg zu garantieren. Eine gelungene zielgruppenorientierte Implementierung der Werte.

Walk your talk – Das richtige Verhalten in der digitalen Welt

Besonders für die Zeiten der Digitalisierung sind gleiche Wertvorstellungen wichtiger denn je. Digitale Netzwerke haben Einzug in das alltägliche Leben gehalten. Dadurch haben sich besonders die Kommunikationsgewohnheiten stark verändert. Die digitale Generation hat sich an andere Umgangsformen gewöhnt: Prompte Antworten, Tracking von Prozessen, unkonventionelle Kommunikationskanäle, ein schneller Austausch über große Distanzen hinweg und vieles mehr haben neue Ansprüche hervorgeufen. Unternehmensintern zeigt sich, dass die Mitarbeiter die veränderten Kommunikationsformen auch in ihrem Unternehmen vorzufinden wünschen. Eine aktuelle Bitcom Studie (2017) deckt auf, dass bereits heute drei von fünf deutschen Unternehmen

(58 Prozent) das Smartphone für die interne und externe Kommunikation nutzen, 52 Prozent auf Online-Meetings und Videokonferenzen setzen und rund ein Drittel (34 Prozent) Kunden- und Mitarbeiterportale verwenden. Ein digitaler Austausch wird zur Grundvoraussetzung.

Online-Meetings über virtuelle Konferenzräume, die keine physische Anwesenheit mehr fordern, Intranets, die zur Verbesserung interner Abstimmungen und Vereinfachung des Kommunikationsflusses beitragen sollen, soziale Netzwerke wie Twitter oder Yammer – all diese Kanäle tragen dazu bei, dass die Arbeitswege flexibler und schneller werden und ermöglichen ein effizienteres Arbeiten. Zum Problem wird die Anpassung an die Anforderungen der Zeit allerdings, wenn der Umgang mit den Medien nicht klar definiert ist. Genau an dieser Stelle setzen die Unternehmensgrundsätze an. Klar definierte Verhaltensregeln helfen, unternehmenskonform zu agieren und zu kommunizieren. Die richtigen Kanäle wählen und den richtigen Ton in der Kommunikation zu treffen ist eine Gratwanderung. Daher ist es wichtig, die Unternehmensgrundsätze präzise und unmissverständlich zu formulieren, sodass jeder Mitarbeiter fähig ist, im Sinne des Unternehmens zu agieren.

Den Wandel von der bilateralen digitalen Kommunikation via E-Mail hin zur multilateralen Kommunikation hat auch IKEA ganz im Sinne des IKEA Geistes gemeistert. Das Unternehmen nutzt für die interne Kommunikation den Microblogging-Dienst Yammer, um seine über den Globus verteilten Mitarbeiter zu vernetzen und eine fruchtbringende Kollaboration zu fördern. Mit seinem global-lokalen Ansatz bietet IKEA eine Plattform, über die sich über

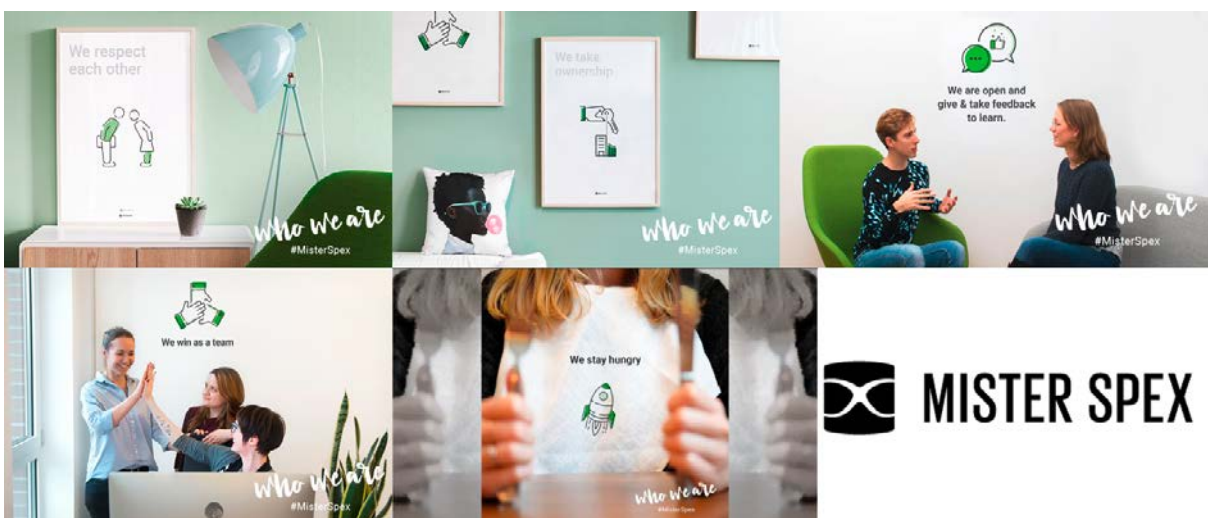


Abbildung 2: Mister Spex – Fit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Quelle: Mister Spex GmbH, Website (2018)

Ideen und Innovationen frei und ungezwungen ausgetauscht werden kann. Yammer zahlt damit in vollem Umfang auf die aktive Umsetzung der Unternehmensgrundsätze ein. So sind Innovationsgeist und der Wille zur Erneuerung zentrale Aspekte des IKEA Geistes. Das gemeinschaftliche kreative „Herumspinnen“ innerhalb der IKEA-Familie, in der gegenseitiges Duzen zum guten Ton gehört, bietet beispielsweise die Yammer Gruppe „My IKEA Product Idea“. Neue Ideen einbringen, weiterentwickeln und zu guter Letzt an das Entwicklungsteam in Schweden herantragen, wird hier ermöglicht. IKEA schafft es auf diese Weise eine Community aufzubauen, die ganz im Sinne des Gründers Ingvar Kamprad agiert und mit hohem Engagement und herausragender Effizienz zu immer neuen Innovationen gelangt.

Auch der deutsche Online-Versandhändler für Mode Zalando versucht trotz steilen Wachstums seinen ursprünglichen Geist aufrechtzuerhalten. „Die Unternehmenskultur ist der einzige Wettbewerbsvorteil, den man nicht kopieren kann“ – eine Erkenntnis, die die Personalchefin Frauke von Polier antreibt und kämpfen lässt. Feedback, Nahbarkeit und Transparenz sind die Maxime, mit denen Zalando seinen Erfolgskurs aufrechterhalten möchte. Durch die Einführung der so genannten zTalks, in Anlehnung an die Ted-Talks, werden die Mitarbeiter animiert,

aktuelle Gegebenheiten selbstständig kritisch zu hinterfragen, die eigene Meinung frei zu äußern und persönliche Ideen einzubringen. Der Vorstand nutzt die zTalks, um regelmäßig die Mitglieder des Unternehmens über Entscheidungen zu informieren und zeitgleich Trends oder Themen zu diskutieren, die die Mitarbeiter umtreiben. Jeder erhält sein Podium und wird mit seinen Gedanken ernst genommen. Die zTalks erweisen sich als voller Erfolg, da von allen Ebenen, von Mitarbeitern wie auch Führungskräften, die Unternehmenswerte Feedback, Nahbarkeit und Transparenz aktiv gelebt werden und somit der einstige Startup Spirit ein Stück weit fortexistiert.

Chancen nutzen statt abwarten

Der digitale Wandel bietet zahlreiche Chancen für die Unternehmen. Unternehmen sollten allerdings nicht blind irgendwelchen Trends hinterherlaufen oder aufspringen, weil es en vogue ist, sondern das eigene Unternehmensleitbild als persönlichen Kompass nutzen. Alle Anstrengungen müssen auf die individuelle Unternehmensvision ausgerichtet sein, während die Mission und die Unternehmensgrundsätze die Art und Weise, wie die Vision erreicht wird, determinieren – nur dann kann ein Unternehmen erfolgreich den Fluten der Zeit trotzen.



Abbildung 3: Zalandos zTalks. Quelle: insidezalando, Instagram (21. Oktober 2016)

Customer Experience: Wie Sie aus dem Mainstream zum Champion aufsteigen

✍ Von Daniel Kochann

Bei der deutschen Bahn können sich ICE-Fahrgäste mit „Comfort Check-In“ die Fahrkartenkontrolle ersparen. Der Bezahlsender Sky ermöglicht mit „Sky Ticket“ eine Nutzung ohne Abo, beispielsweise für einzelne Sportereignisse. Nike fertigt individuell maßgefertigte Schuhe im 3D-Drucker, um neue Höchstleistungen zu ermöglichen. Unternehmen aller Branchen suchen ständig nach Lösungen, um das Leben der Kunden zu verbessern. Auch wenn sich grundlegende Bedürfnisse der Kunden nicht wesentlich ändern, steigt die Erwartungen an deren Erfüllung stetig. Das Kundenerleben zählt – es ist die harte Währung für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Marken.

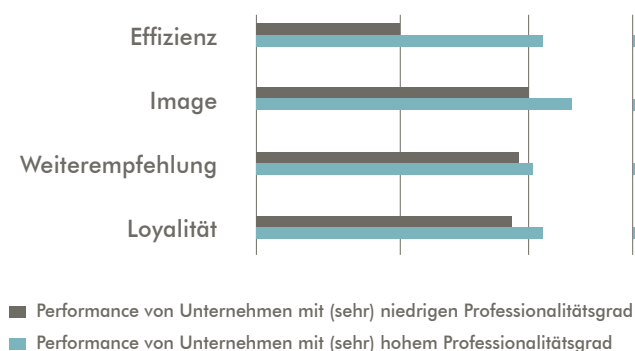
Marken mit einer guten Customer Experience sind dabei die Gewinner. So ist die Wiederkaufsabsicht nach begeisternden Erlebnissen fast 2,5mal so groß wie nach frustrierenden Erlebnissen, Kunden sprechen eher Weiterempfehlungen aus und haben eine um 23 Prozent höhere Zahlungsbereitschaft. Zudem resultieren daraus auch beachtliche Verbesserungen in zentralen Marketing-KPIs gegenüber dem Branchendurchschnitt, wenn ein professionelles Touch-

point-Management erfolgt. Investitionen in eine gute Customer Experience zahlen sich also aus.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen Marken für Kunden ein Erleben schaffen, das über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent ist und die Marke positiv auflädt. ESCH. The Brand Consultants ging in der Studie „Customer Experience Champions: Ein Blick durch die Brille des Kunden“ der Frage nach, wie gut dies Unternehmen gelingt. 750 Kunden wurden zu begeisternden und frustrierenden Markenerlebnissen in fünf Kategorien befragt. Dabei wurden insgesamt rund 2.700 Erlebnisse mit 710 Marken gesammelt. Nur 43 dieser Marken, also gerade einmal 6%, stechen heraus – sie sind Customer Experience (CX)-Champions.

CX-Champions zeichnen sich durch eine klare Markenstrategie aus, die konsequent im Kundenerleben umgesetzt wird. BMW gelingt dies unseren Ergebnissen zufolge besonders gut. Die Markenstrategie des Automobilherstellers verfolgt ein Ziel: Freude am Fahren schaffen. BMW entwickelt hierzu stets neue Konzepte, die den Kunden in seiner täglichen Interaktion mit der Marke begeistern.

Performance von Unternehmen mit (sehr) niedrigen vs. hohem Professionalitätsgrad



Steigerung bei hohem Professionalitätsgrad

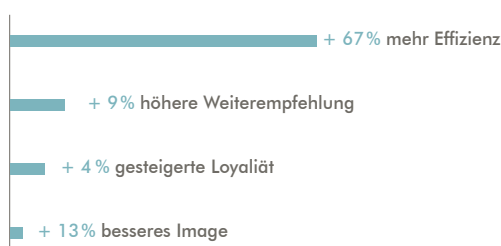


Abbildung 1: Verbesserungen zentraler KPIs durch professionelles Touchpointmanagement.

Das Head-Up-Display oder die BMW Driving Experience sind konsequente Umsetzungen des Markenversprechens „Freude am Fahren“. Auch bei Konzeptfahrzeugen steht dieses Thema im Fokus. So sollen die Cockpits neuer Fahrzeuge das Prinzip „Eyes on the Road, Hands on the Wheel“ verwirklichen. Alles wird so gestaltet, dass der Fahrer sich optimal auf das Wesentliche konzentrieren kann: Das Fahren. Diese Beispiele zeigen, wie breit das Spektrum zur Übersetzung des Markenkerns ist. Entscheidend ist daher, die richtigen Schwerpunkte bei der Gestaltung der Customer Experience zu setzen.

Auf dem Weg zum CX-Champion helfen vier einfache Grundsätze.

—
CX-Champion zu werden und seine Markenstrategie konsistent für alle Kunden erlebbar zu machen, ist ein großes Ziel. Vier einfache Schritte helfen auf dem Weg dorthin:

1: Die Markenstrategie ist die Basis für alle Handlungen: Ohne Strategie kann keine Konsistenz in der Umsetzung entstehen. Der Fokus auf die Markenwerte und die Markenpositionierung hilft. Es schafft ein großes Bild, bevor man sich im Kleinklein möglicher Umsetzungsoptionen verliert. Und: Die Umsetzung ist Teil der Strategie. Unserer Studie zufolge besteht eine deutliche Korrelation:

Je besser die Markenstrategie ist, desto positiver ist auch die Customer Experience.

Das bedeutet gleichzeitig: Ohne Markenstrategie kommt auch die gewünschte Experience nicht beim Kunden an. Wie auch? Die Umsetzung wird dann willkürlich. Bei den in den Unternehmen vorherrschenden Silos kann dann jeder verantwortliche Manager tun, was er will. Der Kern einer jeden Markenstrategie sind explizit formulierte Markenwerte sowie eine differenzierende Positionierung. Aus diesem Markenkern können für jeden einzelnen Touchpoint spezifische Implikationen abgeleitet werden. Nur wenn diese konsistent zur Strategie abgestimmt sind, kann eine einheitliche und begeisterte Experience entstehen.

2: Was den Kunden nicht interessiert, hilft nichts: Nur was dem Kunden einen echten Mehrwert bietet, begeistert ihn wirklich. Es sind die Momente am Kern der Leistung, die bleibenden Eindruck hinterlassen. Als häufigste Begeisterungsfaktoren wurden in der Studie von ESCH. The Brand Consultants z.B. Produktqualität, Vielfalt der Angebote, eine ansprechende Gestaltung und ein guter Kundenservice genannt. Daneben wirkt ein frustrierendes Erlebnis zumeist länger nach, als ein begeisterndes. Die wichtigsten Maßnahmen sind also oft jene, die Touchpoints am Kern der Leistung verbessern, statt den Fokus auf die Peripherie zu legen. Kommt das Amazon-Paket immer schnell und pünktlich an und verlaufen Reklamationen bzw. Rücksendungen kinderleicht, begeistert dies. Bietet hingegen Aldi eine App an, die aktuelle Sonderangebote anzeigt, entsteht dem Kunden keinerlei Nutzen, wenn die Artikel im Regal mal wieder vergriffen sind.

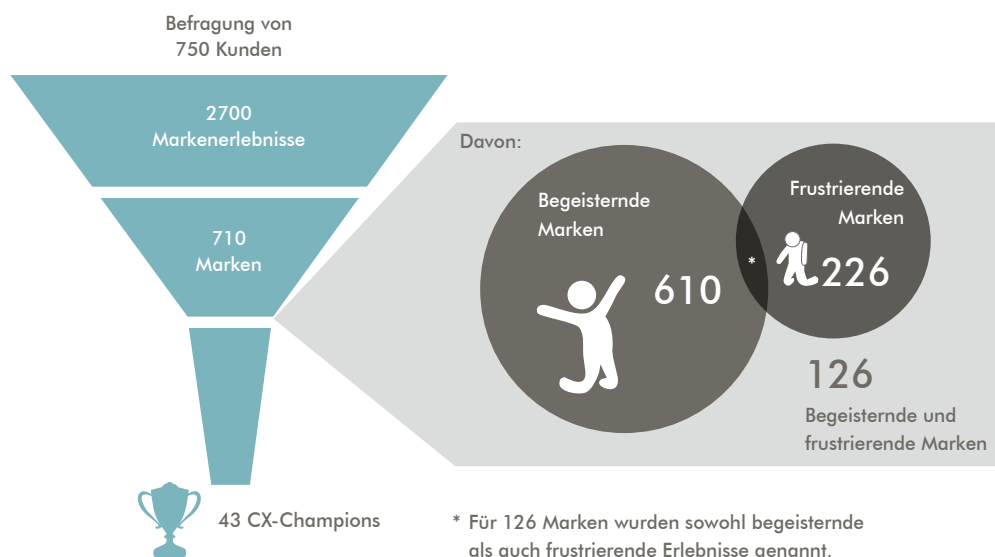


Abbildung 2: Überblick zu Umfang und Ergebnissen der Studie „Customer Experience Champions: Ein Blick durch die Brille des Kunden“

3: Die richtigen Angriffspunkte führen zur größten Wirkung: Im Customer Touchpoint Management gilt die Pareto-Regel. Das heißt, dass nur 20 Prozent aller Kontaktpunkte einer Marke, mit denen Kunden in Berührung kommen, 80 Prozent der Wirkung ausmachen. Welche Kontaktpunkte jedoch in welcher Phase der Customer-Journey zur Begeisterung beitragen, ist für jedes Unternehmen individuell zu prüfen. Um die sogenannten Schlüssel-Kontaktpunkte zu identifizieren, ist ein systematisches Vorgehen erforderlich. Immerhin haben Unternehmen im Durchschnitt ca. 200 Kontaktpunkte mit Ihren Kunden – und manche erheblich mehr. Gezieltes Touchpoint-Management erfordert daher zunächst eine umfassende Identifikation, Kategorisierung und Priorisierung. Dabei sind unterschiedliche Zielgruppen zu berücksichtigen, zum Beispiel durch Betrachtung unterschiedlicher Personas. Sind die maßgeblichen Kontaktpunkte je Zielgruppe identifiziert, kommt es auch auf die Verknüpfung an. Selbst wenn jeder Kontaktpunkt herausragend ausgestaltet ist, kann die gesamte Kundenreise negativ bewertet werden, wenn die Verknüpfung, z.B. durch eine lange Wartezeit oder unzureichende Informationsbereitstellung frustriert.

4: Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung: Mitarbeiter bilden die Schnittstelle zum Kunden und leisten dort einen wesentlichen Beitrag zum Erleben der Marke. Damit die Umsetzung zum Kunden gelingen kann, müssen die eigenen Mitarbeiter über die Markenstrategie informiert werden und diese in ihr Denken, Fühlen und

Handeln integrieren. Wie die Studie von ESCH. The Brand Consultants zeigt, sind die Mitarbeiter an 60 Prozent der begeisternden und sogar an 70 Prozent der frustrierenden Erlebnisse der Studienteilnehmer beteiligt.

Die Schlussfolgerung ist einfach: Die Mitarbeiter brauchen Klarheit, wie Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit konsistent im Sinne der Marke verhalten sollen. Dies kann nur gelingen, wenn der Markenkern explizit und für jeden Bereich in Handlungsempfehlungen übersetzt wird. Die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Abteilungen müssen eingebunden und geschult werden, um eine konsistente Umsetzung sicherzustellen.

Markenstrategisch denken, kundenorientiert Umsetzen

Um Kunden nachhaltig zu begeistern, braucht es eine konsistente und begeisternde Customer Experience. Um diese zu verwirklichen, stellen die Markenstrategie und die Kunden wichtige Orientierungspunkte dar. Ein klar definierter Markenkern gibt die Richtung für alle Touchpoints vor. Systematische Analysen der Kundenwünsche und Customer Journeys, helfen die relevantesten Ansatzpunkte zu identifizieren. Im letzten Schritt bleibt es dann die Aufgabe der Mitarbeiter, die angestrebte Experience für die Kunden auch erlebbar zu machen – Holen Sie sie also ins Boot!

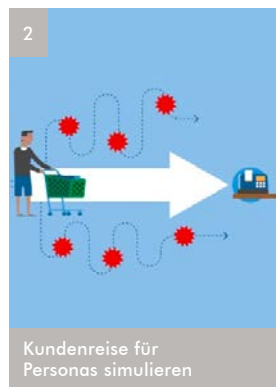


Abbildung 3: Identifikation der richtigen Angriffspunkte

ESCH. Seminare 2019

Seminar: Customer Experience & Journey

24. & 25. Juni 2019

Veranstaltungsort: Frankfurt am Main

In unserem zweitägigen Seminar tauchen wir gemeinsam mit Ihnen in die Welt rund um die Themen Customer Journey und Customer Experience ein. Bei einem Mix aus Impulsvorträgen, Einzel- und Gruppenübungen und Transfers auf das eigene Unternehmen erlernen Sie die wichtigsten Bausteine eines erfolgreichen Customer Experience Managements. Darüber hinaus bleibt im Rahmen des Seminars genügend Raum zum Austausch mit unseren erfahrenen Beratern und interessanten Persönlichkeiten des Marketings.

Kerninhalte des Seminars

-
- Einführung in die Welt des Customer Experience Managements
 - Customer Touchpoint Assessment – Die richtigen Dinge tun
 - Customer Journey – Die Dinge richtig tun
 - Customer Experience – Deep Dive in die Welt des Customer Experience Managements
 - Seamless Experience – Der Weg zum nahtlosen Kundenerlebnis
 - Life Experience Journey (Part 1) – Customer Experience „hautnah“ erleben
 - Life Experience Journey (Part 2) – Customer Experience „knallhart“ analysieren
 - Make Things Work – Customer Experience in Ihrem Unternehmen

Seminar: Marke 4.0

15. & 16. Mai 2019

Veranstaltungsort: Frankfurt am Main
oder 13. & 14. November 2019

Veranstaltungsort: München

In unserem zweitägigen Seminar tauchen wir gemeinsam in die Welt rund um das Thema Marke 4.0 ein. Bei einem Mix aus Impulsvorträgen, Einzel- und Gruppenübungen sowie Transfers auf das eigene Unternehmen erlernen Sie die wichtigsten Bausteine, worauf es bei der Markenführung in Zeiten der Digitalisierung ankommt. Darüber hinaus bleibt im Rahmen des Seminars genügend Raum zum Austausch mit unseren erfahrenen Beratern und interessanten Persönlichkeiten des Marketings.

Kerninhalte des Seminars

-
- Einführung: Die Marke ist tot – lang lebe die Marke
 - Survival of the Fittest: Wandel erfordert Anpassung
 - Zurück in die Zukunft: Wandel braucht Haltung
 - Signale setzen: Aus der digitalen Flut herausstechen
 - Digital Age: Digitalisierung als Mittel, nicht als Zweck
 - Kunden an die Macht: Was bleibt und was ändert sich?
 - Digital Natives: Die Mitarbeiter als Sharing Community
 - Aufbruch ins neue Zeitalter: Marke 4.0 in Ihren Unternehmen

Profitieren Sie von:

- Wertvollen Impulsen und Tipps vom „Markenpapst“ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
- Vielseitigen praktischen Übungen mit Transfer auf die eigene Unternehmenspraxis
- Spannenden Insights aus der langjährigen Praxis- und Projekterfahrung der Trainer
- Expertise aus 700+ nationalen und internationalen Beratungsprojekten, die ESCH. The Brand Consultants zu einer der Top Beratungen für Marketing machen
- Gelegenheiten zum persönlichen Austausch mit interessanten Persönlichkeiten des Marketings
- Einem ausgewählten Teilnehmerkreis

Die Referenten



Professor Esch beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit Forschung zum Markenmanagement, zur Strategie, zur Kommunikation und zum Kundenverhalten. Er gilt als „Markenpapst“. Als Gründer von ESCH. The Brand Consultants berät Professor Esch renommierte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Fragen der Markenführung und Kommunikation. Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und zuletzt 14 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen als Universitätsprofessor tätig. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen ist Professor Esch ständiges Mitglied der Jury zum Markenaward und Mitglied diverser Herausgeberbeiräte von Marketingzeitschriften und Buchreihen. Prof. Esch hat mehr als 1.000 Publikationen von internationalen Top-Journals bis zum Harvard Business Manager und zur FAZ veröffentlicht und zahlreiche Preise national und international für seine Forschungsarbeit erhalten.



Daniel Kochann, Client Director bei ESCH. The Brand Consultants, ist Experte für die Themenfelder Customer Experience, Markenstrategie & Leitbild, Internal & Employer Branding sowie Research & Insights. In seinen mehr als zehn Jahren Beratungserfahrung leitete Herr Kochann bereits zahlreiche Projekte für 40 unterschiedliche Unternehmen in den Bereichen Automotive & Aviation, B2B, Pharma, Finanzdienstleistungen und Kosmüter/Handel. Vor seiner Zeit bei ESCH. war er als Berater und Trainer für Projektmanagement & Marketing für die Mercedes Benz technology Group tätig. Herr Kochann ist Autor mehrerer Veröffentlichungen sowie Referent bei Führungskräftekonferenzen und an Hochschulen. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier mit den Schwerpunkten Marketing und Sozialpsychologie.

► **Anmeldung unter:**
<https://www.esch-brand.com/leistungen/seminare/>

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

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

E-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.