

Erfolgsstrategien in der digitalen Transformation

Die digitale Transformation stellt Unternehmen und Marken vor erfolgskritische Herausforderungen. Wie lassen sich nicht nur potenzielle Risiken für das eigene Geschäftsmodell frühzeitig abschätzen, sondern insbesondere die Potenziale konsequent heben? Sechs Hebel ermöglichen Marketingmanagern, soziale und digitale Technologien strategisch zu nutzen.

Erst kürzlich konnten wir beobachten, wie die digitale Transformation Märkte unwiderruflich verändert: Das medial viel beachtete Ende der *Financial Times Deutschland* erklärte Chefredakteur Klusmann damit, „zwar über die schöpferische Zerstörungskraft des Internet berichtet, aber letztlich selbst nicht konsequent genug gehandelt“ zu haben.

Die *Financial Times Deutschland* ist kein Einzelfall. Vielmehr werden wir zu Zeugen einer grundsätzlichen ökonomischen Zäsur. Die durch digitale und

soziale Technologien hervorgerufenen Veränderungen im Kundenverhalten stellen Unternehmen und Marken heute vor große Herausforderungen. Das mittlerweile vorhandene Bewusstsein für diese Herausforderungen führt allerdings immer noch zu selten zu einer strategischen Reaktion: Häufig ist das Vorgehen nur zaghaft und führt zu Insellösungen.

Insbesondere vom Marketing wird erwartet, die Chancen der digitalen Transformation für das eigene Unternehmen zu erkennen und daraus entsprechende



Rückschlüsse zu ziehen. Dabei nimmt die Geduld für kreative und weitgehend auf Einzelinitiativen beruhende „Spielereien“ stetig ab: die Test- und Lernphase zu Social und Digital neigt sich dem Ende und der Bedarf an einem konsequenten und nachhaltigen Vorgehen wird größer.

Aus diesem Grund stellen wir im Folgenden sechs Hebel vor, die es ermöglichen, die Chancen der digitalen Transformation konsequent zu ergreifen und langfristig Mehrwert zu schaffen.



MARKUS ZINNBAUER,

Partner im Münchener Büro und Mitglied des globalen Leadership-Teams von Vivaldi Partners. Er ist Co-Autor der Social-Currency-Studie und berät Kunden u.a. zu Kundenmanagement-Fragestellungen.



KONSTANTIN SCHALLER

ist Consultant im Münchener Büro der Marketing- und Strategieberatung Vivaldi Partners und Experte für Markenpositionierung und digitale Strategien.

Hebel 1 – Social Currency als neue Zielgröße im Marketing

Obwohl sich Menschen schon immer über Marken ausgetauscht haben, haben sie heute die Möglichkeit, ihre Meinung und Beziehung zu Marken mit vielen anderen zu teilen. Je häufiger und intensiver dieser Austausch, desto mehr gewinnt die Marke an sozialem Wert, respektive an Social Currency.

Durch die digitale Transformation rückt Social Currency für die Markenführung und -steuerung zunehmend in den Vordergrund. Vivaldi Partners hat dieses Phänomen seit 2010 mehrfach in Studien überprüft (zuletzt mit über 5000 Befragten in den USA, UK und Deutschland). Social Currency übt einen nachweisbaren Effekt auf die verschiedenen Stufen des Kaufentscheidungsprozesses aus und erklärt bis zu 53 Prozent der Markenloyalität.

Marketingverantwortliche sollten das durch die digitale Transformation veränderte Kundenverhalten also zur Markensteuerung nutzen und den Auf- bzw. Ausbau von Social Currency gezielt vorantreiben. In erster Linie gilt es dabei, den Kunden in seiner neuen Rolle als Treiber von Social Currency anzuerkennen und zu unterstützen.

entlang des Kauftrichters, das ist es, was mich als CMO interessiert.“

Zur engeren Verknüpfung zwischen Marketing- und Vertriebskerngrößen einerseits und sozialen und digitalen Aktivitäten andererseits hat Vivaldi Partners ein quantitatives Bewertungsraster entwickelt, das die sozialen Aktivitäten einer Marke auf ihren Einfluss entlang der verschiedenen Stufen des Kauftrichters hin untersucht. Dies ermöglicht eine zielgenaue Analyse, wo soziale Aktivitäten schon heute greifen, und wo diese – je nach markenstrategischen Zielvorgaben – noch weiter ausgebaut werden sollten. Die sozialen Aktivitäten von Starbucks zum Beispiel zielen deutlich darauf ab, die Kundenloyalität zu steigern, während bei Dunkin Donuts der Schwerpunkt bei der Umwandlung von Erwägung zu Kauf liegt. Die sozialen Aktivitäten der beiden Marken werden also auf ihren tatsächlichen Wertbeitrag entlang des Kauftrichters analysiert, wodurch klare operative Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden können.

Hebel 4 – zielgenaue Kundenansprache durch Big Data

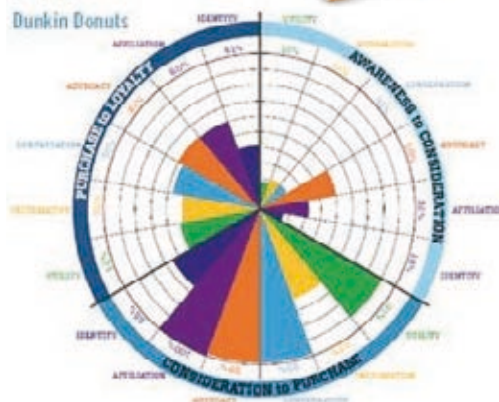
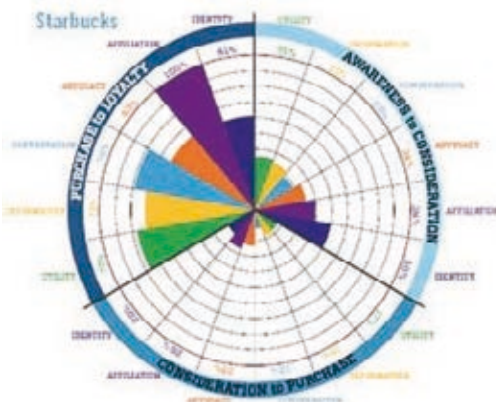
Kaum ein Thema wird häufiger mit den Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation in Verbindung gebracht als Big Data. Dabei beschränken sich viele Unternehmen heute auf Datenerhebung, ohne aber die erhobenen Daten auch systematisch zum eigenen Vorteil einzusetzen. Damit bleibt das Potenzial von Big Data weitestgehend ungenutzt.

Im Marketing zum Beispiel ermöglicht der gezielte Einsatz von Big Data, und speziell relevanter Kundendaten, eine zielgenauere Platzierung von Angeboten und Botschaften, und damit im letzten Schritt die Steigerung der Kauf- bzw. Wiederkaufwahrscheinlichkeit. Es gilt, das „Segment of One“ noch präziser anzusprechen, wovon im Endeffekt sowohl der Kunde als auch das Unternehmen profitieren.

Touristikunternehmen wie die TUI bieten dem Verbraucher schon heute diesen Nutzen: Während der Online-Buchung einer Reise wird vor Abschluss

SOCIAL-CURRENCY-WHEEL

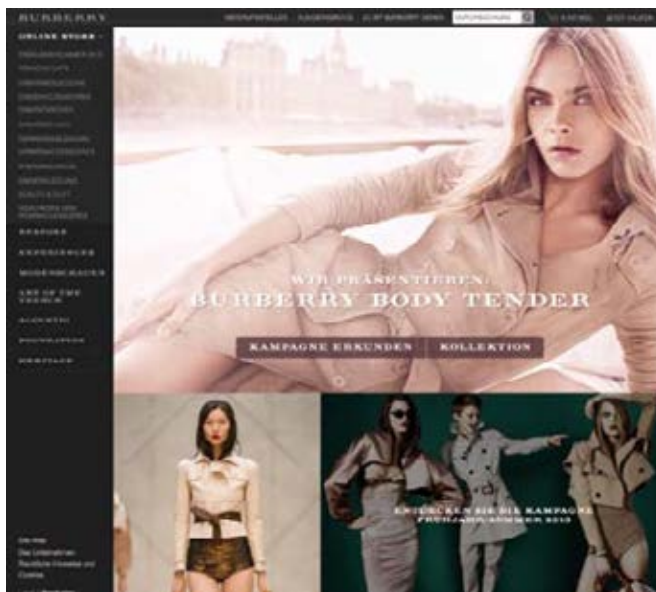
Das Vivaldi Partners Social-Currency-Wheel zeigt den sozialen Wertbeitrag entlang des Kauftrichters



Quelle: Vivaldi Partners.



BURBERRY nutzt die digitalen Potenziale aktiv, um das Geschäftsmodell nachhaltig neu aufzustellen



der Buchung eine Reise-schutzversicherung angebo-ten. Dies ist per se kein No-vum – das Spannende daran aber ist, dass die angebotene Versicherungsleistung in Echtzeit individualisiert wird. TUI kombiniert hierzu Partnermanagement, Marke-ting, Vertrieb und IT, um die Eingaben zu Soziode-mografika und Reiseziel/-dauer mit historischen Kundendaten zu vergleichen und bietet dementsprechend das Angebot mit der statistisch höchsten Abschlusswahrscheinlichkeit an. Die effektive Nut-zung von Big Data als Hebel zur zielgenaueren Kun-denansprache schafft hier unmittelbaren Mehrwert für Kunde und Marke.

Hebel 5 – Social und Digital zur Geschäftsmodell-Innovation

Die Auswirkungen der digitalen Transformation be-schränken sich nicht nur auf das Marketing, sondern können sich grundlegend und strukturell auf das Un-ternehmen als Ganzes auswirken. Deshalb ist es ent-scheidend, dass Marketingverantwortliche zuneh-

Die Test- und Lernphase zu Social und Digital neigt sich dem Ende, und der Bedarf an einem konsequenten und nachhaltigen Vorgehen wird größer.

mend wie Unternehmer denken, das heißt, ihre Entscheidungen in Hinblick auf mögliche Impli-kationen für das Unternehmen als Ganzes treffen. Schließlich haben Marketingverantwortliche die Möglich-keit, ganze Ge-schäftsmodelle durch ihre Ent-scheidungen zu verändern.

Dies wird am Beispiel Burberry deutlich. Bei Bur-berry haben Facebook-Fans die Möglichkeit, Artikel direkt vom Laufsteg zu bestellen: Die Modeschauen werden in Echtzeit übertragen, und Artikel können direkt per Klick aus dem Livestream heraus geordert werden. Obwohl dies auf den ersten Blick nach nicht viel mehr als einer innovativen E-Commerce-Lösung klingt, verbirgt sich dahinter das Potenzial, das Ge-schäftsmodell neu zu erfinden und signifikante Effzi-enzsteigerungen zu erreichen.

Der Kunde bestellt nämlich den Artikel, bevor er überhaupt produziert wurde. Dies hat fundamentalen Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette. Anstatt zu produzieren, um zu verkaufen, muss erst produziert werden, sobald gekauft wurde. Der Cashflow ändert sich zu Gunsten des Unternehmens und ermöglicht neue Investitionen. Die Disintermediation zwischen Marke und Kunde erhöht die Margen und klassische

Marktforschung sowie Käuferbeobachtung wird obsolet. Schließlich bieten die Bestellungen einen zuverlässigen Indikator über die Stärke der Nachfrage. Last but not least wird der Kunde noch vor Verkaufsstart der Kollektion in den klassischen Absatzkanälen zum Meinungsführer in seinem sozialen Umfeld, was zu weiteren Absatzsteigerungen führt.

Hebel 6 – Erschließung neuer Geschäftsbereiche

Digitale Mechanismen lassen sich nutzen, um Geschäftsmodelle grundlegend zu erneuern und Effizienzsteigerungen zu erreichen. Gleichzeitig erfolgt die Erneuerung bestehender Geschäftsmodelle nicht immer freiwillig. Durch die digitale Transformation werden Geschäftsmodelle auch zwangsläufig verändert: Bestehende Barrieren zwischen Kategorien werden durchlässig, ganze Industrien werden obsolet. Dadurch werden bestehende Anbieter verwundbar, es bietet sich aber auch die Chance, neue Geschäftsbereiche zu erschließen und in neue Kategorien vorzudringen.

Die Deutsche Post zum Beispiel hat dies deutlich erkannt. Bedroht durch die digitale Transformation in ihrem Kerngeschäft Briefversand, baut sie das durch den Online-Handel stark wachsende Paketgeschäft konsequent weiter aus. Die Post dringt aber auch selbst in den Online-Handel vor, zum Beispiel durch Meinpaket.de und dem Online-Supermarkt Allyouneed.com. Darüber hinaus versucht sie, den Bedarf nach vertrauenswürdiger Kommunikation durch den E-Postbrief zu decken – wenn auch bisher mit eher durchwachsenen Ergebnissen, zeugt es doch von der klaren Bereitschaft, sich den Herausforderungen der digitalen Transformation proaktiv zu stellen und neue Geschäftsbereiche zu erschließen.

Dieser grundlegende Wandel wird getragen durch die starke Marke der Post. Die Post nutzt das ihr entgegengebrachte Vertrauen, um in angrenzende Märkte vorzudringen und neue Wachstumspotenziale zu erschließen. In einem sich rasant veränderndem Wettbewerbsumfeld wird effektives Markenmanagement dadurch immer mehr zur notwendigen Bedingung, um zukünftige Chancen ergreifen zu können.

Zusammenfassung – Erfolg durch konsequentes Handeln

Die hier vorgestellten sechs Hebel ermöglichen es, die Chancen der digitalen Transformation konsequent zu ergreifen. Sie stellen digitale und soziale Aktivitäten auf ein strategisches Fundament und ermöglichen es, nachhaltig Mehrwert für Unternehmen und Marke zu schaffen.

Doch wo stehen Sie? Welche Hebel haben Sie heute bereits aktiviert, um von der digitalen Transformation zu profitieren? Nutzen Sie den folgenden kurzen Test für eine erste Bestandsaufnahme.

von Markus Zinnbauer und Konstantin Schaller

Digital Readiness	Ja/Nein
Zielen Ihre Marketingaktivitäten darauf ab, Social Currency für Ihre Marke zu generieren?	
Ist Digital/Social Teil Ihrer Marketing- und Vertriebsstrategie?	
Sind Ihre Digital/Social-KPIs an Marketing- und Vertriebskerngrößen angeknüpft?	
Nutzen Sie Big Data zur zielgenauen Kundenansprache?	
Haben Ihre Digital/Social-Aktivitäten grundlegende Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell?	
Nutzen Sie die digitale Transformation, um neue Geschäftsbereiche zu erschließen?	

ZUR WEITERFÜHENDEN LEKTÜRE

Ein detaillierter Bericht zu Social Currency steht kostenfrei zum Download unter <http://ivaldi-partners.com/socialcurrency2012> bereit. Konkrete Beispiele, wie Top-Marken Social Currency aufbauen, finden Sie in der Vivaldi Partners Social Currency Impact Study 2013.

