

Marke 4.0: Die Digitalisierung für profitables Wachstum nutzen

Covid-19 als Digitalisierungsbeschleuniger
und Sinnverstärker





Die Digitalisierung hat das Spielfeld für Marken grundlegend verändert. Marken, die nicht digital stattfinden, werden verzichtbar. Covid-19 fungiert dabei als Transformationsverstärker. Der Anstieg der Nutzung digitaler Kanäle und Angebote seit der Corona-Krise ist phänomenal und wird sich unaufhaltsam fortsetzen. Es gewinnen Digitalunternehmen: Amazon als Verkaufsplattform, Google als Anlaufstelle für Suchanfragen und Kommunikation, soziale Medien wie Facebook, Instagram oder TikTok als Interaktionsplattformen oder Direct-To-Consumer-Marken wie Hello Fresh. Dies betrifft nicht nur die Interaktion zwischen Kunden und deren Marken, es betrifft auch die Interaktion innerhalb und zwischen Unternehmen: Homeoffice hat sich der Not gehorchend rasend schnell etabliert und funktioniert gut, Zoom- oder Teams-Konferenzen sind akzeptierte und gerne genutzte Austauschformate.

Der Anstieg der Nutzung digitaler Kanäle und Angebote seit der Corona-Krise ist phänomenal und wird sich unaufhaltsam fortsetzen.

Es steht außer Frage, dass digitale Unternehmen hier im Vorteil sind: Sie können ihre Geschäftsmodelle neu denken, unterliegen keinen Restriktionen durch vorhandene Strukturen in der realen Welt und können ihre Angebote dort ansetzen, wo die Marken aus der realen Welt ihre Schwächen haben. Die Start-ups der Finanzbranche, die sich gezielt attraktive Filetstücke aus der Wertschöpfungskette von klassischen Finanzinstituten aussuchen und daraus neue Angebotsformen entwickeln, sind nur ein Beispiel dafür.

Wenn vorhandene Marken nicht aus ihrer Stärke heraus darauf eine Antwort finden, wird die Luft dünn. Die Kernaufgabe muss es demnach sein, die reale und digitale Welt so miteinander zu verknüpfen, dass dies Mehrwert für Kunden schafft und ein ganzheitliches Markenerleben gewährleistet ist. Ikea beherrscht dieses Spiel und wird mit Wachstum belohnt. Ikea bietet das typische Ikea-Erlebnis und Inspirationen rund ums Wohlfühlen in den Stores.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen

Auf der Website können Kunden die Produkte kaufen und selbst abholen oder sich nach Hause liefern lassen. Ikea will es den Kunden einfach machen. Dazu zählen dann auch 3-D-Planer, mit denen Kunden sich ihr virtuelles Zimmer mit Möbeln und Accessoires nach Belieben einrichten können (und natürlich auch die Produkte ordern) oder die Ikea-Place-App, mit der Kunden Möbelstücke in ihre eigenen vier Wände mittels Augmented Reality platzieren können, um zu sehen, ob es passt.

Die Corona-Krise bewirkt zudem eine Renaissance der großen Themen. Vertrauen, Nachhaltigkeit, Verantwortungsbewusstsein, soziales Handeln, Transparenz und Ehrlichkeit gewinnen an Bedeutung. Das sind genau die Themen, für die starke Marken stehen.

Menschen suchen vermehrt nach Sinn. Sie hinterfragen ihr eigenes Handeln und das Handeln von Unternehmen. Genau dies ist die Chance für Marken und Unternehmen, wenn diese sich die grundlegenden Fragen ihrer Existenz beantworten und sich kritisch hinterfragen. Was heißt dies nun für Marken, die den Digitalisierungsschub für sich nutzen wollen?

Wandel braucht Haltung

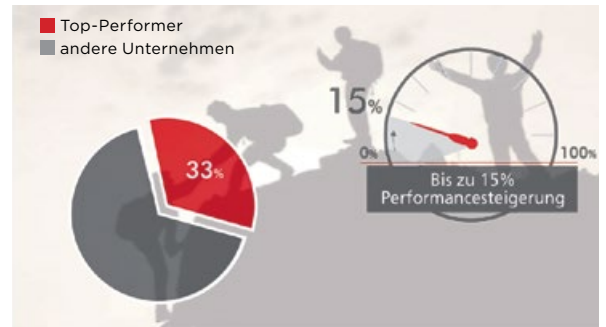
Alle starken Marken verfügen über etwas, das gerade in Zeiten großer Verunsicherung kaum mit Gold aufzuwiegen ist: Kunden wissen, wofür Marken wie Miele, Nivea, Allianz, BASF oder Bosch stehen. Diese Marken genießen großes Vertrauen. Und dies ist ein Vorschuss darauf, dass starke Marken ihre Leistungsversprechen halten und für das Wohl von Kunden und anderer Anspruchsgruppen handeln.

Aber selbst diese Marken müssen sich hinterfragen und neu justieren: Die Zeit nach dem Corona-Virus wird anders als zuvor. Das bisherige Denken in „größer, schöner, weiter“ wird in dieser Reinform nicht mehr funktionieren. Das müssen Manager berücksichtigen. Die Auswirkungen auf Märkte, Kundenverhalten, Partner im Vertrieb, Zulieferer und Wettbewerber werden grundlegender Natur sein. In einer Welt mit hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bedarf es eines vorausschauenden Handelns, um nach der Krise die richtigen Dinge zu tun.

Doch Wandel um des Wandels Willen nützt nichts. Wir wissen zwar seit Darwins „Survival of the Fittest“, dass nicht die stärksten, sondern die

Performance der Spitzenunternehmen

Spitzenunternehmen haben eine um 15 Prozent bessere Performance als andere Unternehmen



Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2020.

anpassungsfähigsten Lebewesen überleben. Dies gilt auch für Unternehmen und Marken. Aber gerade einmal 1,5 Prozent werden älter als 100 Jahre. Der Rest beherrscht das Spiel nicht. Und dafür gibt es einen nachvollziehbaren und beweisbaren Grund: Wandel ohne Zweck und Ziel ist wie der Kampf gegen Windmühlen. In Unternehmen passiert viel, Manager und Mitarbeiter werden überhitzt, reüssieren aber dennoch nicht. Sie betreiben den Wandel nicht aus einer klaren Haltung und Überzeugung. Viel hilft dann wenig.

Unsere Studie *Wandel braucht Haltung* mit 500 Managern aus den unterschiedlichsten Branchen zeigt klar auf, dass Spitzenunternehmen beides beherrschen: Sie treiben den Wandel aus einer klaren



Haltung heraus und mit einem klaren Ziel. Entsprechend steigt die Performance um bis zu 15 Prozent gegenüber allen anderen Unternehmen. Diese Unternehmen wachsen aus ihren Stärken heraus.

Starten Sie mit der Haltung

Was können Sie von diesen Unternehmen lernen? Satya Nadella, CEO von Microsoft, Elmar Degenhart, CEO von Continental, und Alain Caparros, ehemaliger CEO der Rewe Group, sind alle diesen Weg mit Erfolg gegangen: Sie haben alle zu Beginn ihrer Amtszeit ihre Unternehmen auf soliden Boden gestellt und Purpose, Grundsätze, Vision und Markenwerte hinterfragt und zukunftsgerichtet adjustiert.

Es geht darum, den Purpose von Unternehmen und Marken festzulegen, Grundsätze zu entwickeln, für die man einsteht, und eine Vision abzuleiten, wo man in zehn Jahren sein möchte.

Es geht somit darum, den Purpose von Unternehmen und Marken festzulegen, Grundsätze zu entwickeln, für die man einsteht, und eine Vision abzuleiten, wo man in zehn Jahren sein möchte. Facebook möchte Menschen miteinander verbinden, Amazon das kundenzentrierteste Unternehmen der Welt wer-

den. Zudem ist eine Marke zu schaffen und eine klare Position im Markt zu bestimmen. Dabei helfen folgende einfache Fragen:

- Warum gibt es uns? Was treibt uns an? (Mission, Purpose)
- Wofür stehen wir ein? (Unternehmensgrundsätze: drei bis fünf)
- Welchen Zielhafen wollen wir in zehn bis 15 Jahren erreichen? (Vision)
Wie ist der Weg dahin?
- Was sind die wesensprägenden Merkmale unserer Marke? Warum sollen die Kunden unsere Marke kaufen?

Mit Haltung und Vision bleiben Sie auf Kurs. Der Wandel erfolgt zielorientiert. Die Marke ist dabei Ihr Versprechen an Ihre Kunden. Je stärker die Marke, umso größer der Erfolg. Wie meinte Karl Lagerfeld so schön: Persönlichkeit fängt dort an, wo der Vergleich aufhört. Wenn Kundinnen bis zu drei Jahre auf ihre Birkin-Bag-Handtasche von Hermès warten, dann gibt es keinen Vergleich.

Spielen Sie die Klaviatur der Digitalisierung richtig

Um es vorweg zu nehmen: Digitalisierung ist wie Strom. Sie können die Digitalisierung auch nutzen wie Strom. Je nachdem, was Sie brauchen, schließen Sie eine Lampe, einen Fön oder eine Audio-Anlage an Strom an. Die Nutzung der digitalen Möglichkeiten folgt dem Bedarf Ihrer Kunden und Ihrer Marke. Es ist ein Mittel zum Zweck.



Das ESCH. Haltungshaus

Das ESCH. Haltungshaus fasst Purpose (Mission), Unternehmensgrundsätze, Marke und Strategie zusammen.



Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2020.

Lange wurden die Digitalisierung und deren Möglichkeiten verherrlicht. Viele Unternehmen meinten, auf jeden neuen digitalen Zug aufspringen zu müssen. Herden von Beratern verkauften Digitalstrategien, dabei sind Strategien universell, sie folgen immer den gleichen Fragen, die sich auch durch die Digitalisierung nicht ändern. In der Zwischenzeit ist eine gewisse Ernüchterung eingetreten, weil viele Investments nicht die erwarteten Erträge gebracht haben.

Entsprechend wäre die Frage falsch, welche digitalen Tools Sie einsetzen können. Die Fragen müssten lauten: Welche Bedürfnisse und Wünsche meiner Kunden kann ich besser mit welchen digitalen Tools befriedigen? Wie kann ich meine Kunden besser erreichen durch welche digitalen Kommunikationskanäle? Und wie kann ich Interaktion mit

Kunden und Kundenengagement durch Digitalisierung fördern?

Auch und gerade bei der Digitalisierung stehen der Mensch und dessen Bedürfnisse im Vordergrund. Der Kunde ist König, die Digitalisierung der Diener. Es ist somit zu prüfen, ob digitale oder reale Angebote den Nerv des Kunden treffen. Covid-19 hat zwar die Digitalisierung weiter gefördert, allerdings gleichermaßen die Sehnsucht nach echtem, authentischem Erleben verstärkt. Starke Marken müssen sich zwischen beiden Polen bewegen und genau festlegen, wo sie wie stattfinden wollen. Daraus ergibt sich die Wahl der Mittel.

Louis Vuitton spielt diese Klaviatur perfekt: Bei Louis Vuitton sind in den Stores die Produkte perfekt sinnlich erlebbar und authentisch inszeniert, um Luxus sowie die Kunst des Reisens in Szene zu

setzen. Die Services sind hervorragend. In sozialen Medien wird die Positionierung der Marke anschaulich vermittelt und Begehrlichkeit geweckt. Influencer zeigen sich mit den Produkten. Die Website unterstützt den Eindruck und lädt dazu ein, die Welt von Louis Vuitton zu entdecken. Und obwohl es ein Leichtes wäre, können Kunden neue Produkte von Louis Vuitton nicht im Netz kaufen. Das würde nicht zum Anspruch der Marke passen. Reales Erleben ist hier nicht ersetzbar, um Luxus so zu inszenieren, wie es sich für Luxus gehört. Und die Kunden kommen gerne.

Stellen Sie Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten: für neue Leistungen und neue Interaktions- sowie Kommunikationsformen. Deshalb sollten Sie Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen und digitalisieren, was Ihren Kunden einen Nutzen bringt. Gehen Sie mit dem Blick eines Novizen an den Markt: Stellen Sie sich die naiven Fragen, die die Marktexperten längst aus den Augen verloren haben. Die Idee für Airbnb entstand aus der Not heraus: einem Umzug von Brian Chesky zu seinem Kumpel Joe Gebbia nach San Francisco. Chesky wollte dort bei seinem Freund einziehen und bot ihm dafür die Hälfte der Miete an. Der Mietanteil überschritt allerdings seinen aktuellen Kontostand. Ein gerade in San Francisco stattfindender Kongress und restlos ausgebuchte Hotels brachten Chesky auf die zündende Idee, die Wohnung unterzuvermieten. Da sie allerdings keine weiteren Betten hatten, nutzten Sie dafür drei Luftmatratzen. Sie konnten dadurch ihre eigene Miete zahlen und nutzten dies auch als Startpunkt für ihr Unternehmen Airbnb. Der erste Teil des Namens verweist auf die Luftmatratze und der zweite Teil auf „Bed and Breakfast“.

Wer den Markt kennt, kennt noch lange nicht den wahren Kundenbedarf. Insofern sollten Sie detailliert die Kundennutzen und latente und manifeste Bedürfnisse der Kunden beim Produkt und Service sowie auf der Kundenreise unter die Lupe nehmen. Für Gillette war der Markt der Einzelhandel, wo Klingen und Rasierer an Kunden verkauft wurden, indem immer bessere Lösungen für jeden Barttyp geschaffen wurden. Der Dollar Shave Club sah hingegen den faulen Mann, der sich nicht immer um

den Kauf von Rasierklingen kümmern möchte und es wertschätzt, das ganze Equipment in regelmäßigen Abständen bequem nach Hause geschickt zu bekommen. Um die Kundenbedürfnisse richtig einzuschätzen, bedarf es einer tiefen und fundierten Analyse der Bedürfnispyramide. Stellen Sie dabei immer die Frage nach den „Jobs to be done?“

Mit Zuversicht und Disziplin systematisch wachsen

Spitzenunternehmen glauben an die Kraft ihrer Marken. Auch das hat unsere Studie *Wandel braucht Haltung* gezeigt. Sie investieren entsprechend in die Marken und setzen diese wirkungsvoll im Unternehmen bei Mitarbeitern um. Dies ist notwendig, damit sich Mitarbeiter markenkonform verhalten und zum Botschafter ihrer Marken werden. Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit sind kausal miteinander verknüpft. Spitzenunterneh-

Auch und gerade bei der Digitalisierung stehen der Mensch und dessen Bedürfnisse im Vordergrund. Der Kunde ist König, die Digitalisierung der Diener.

men setzen ihre Marken zudem konsequent im Markt um. Sie fördern ein ganzheitliches Erleben der Marke und nutzen Digitalisierung wie Strom: Nämlich dort, wo es nutzbringend für den Kunden und für die Marke ist. Dies setzt ein hohes Maß an Disziplin voraus und eine konsequente Umsetzung mit entsprechendem Controlling des Fortschritts. Ein solches Verhalten wird belohnt: mit überragender Performance.



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH, Gründer, ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel.