

Marke 4.0

Esch

2020

ISBN 978-3-8006-5940-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Esch
Marke 4.0


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Marke 4.0

Wie Unternehmen zu digitalen
Markenchampions werden

von

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch gilt als „Markenpapst“. Als Gründer von ESCH. The Brand Consultants berät er renommierte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Fragen der Markenführung, Strategie und Kommunikation.

Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 5940 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 5941 8

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG
Gutenbergstr. 8, 93051 Regensburg
Umschlaggestaltung: Ulrike Damm, Berlin



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Für wen ist das Buch?

Ich habe das Buch für drei Zielgruppen geschrieben:

1. Für die Manager, die der Überzeugung sind, dass sich durch die Digitalisierung alles grundlegend ändert und Marken bedeutungslos werden. Sie sind auf dem Holzweg. Ich werde Ihnen zeigen, warum. Vor allem aber werde ich Ihnen darlegen, wie Sie das Zusammenspiel aus Haltung, Marke und digitalem Wandel für mehr Erfolg nutzen können.
2. Für die Manager, die glauben, dass alles so bleibt, wie es ist. Das ist ebenfalls ein Irrtum. Die Digitalisierung erweitert das Spielfeld – für Kunden und für Marken. Insofern schaffe ich ein Verständnis dafür, wie Sie sich erfolgreich der Digitalisierung nähern und diese für Ihre Marke nutzen können.
3. Für die Manager, die sich unsicher darüber sind, wie sie mit Blick auf Marke und Digitalisierung handeln sollen. Ich kann Ihre zögerliche Haltung gut verstehen. Die Optionen sind vielfältig, man läuft schnell Gefahr, den Überblick zu verlieren. Damit sind Sie nicht alleine. Sie müssen aber nicht jeder Sau, die durchs Dorf getrieben wird, hinterherlaufen. Allerdings benötigen Sie ein Raster, das Ihnen bei dem Treffen der richtigen Entscheidungen hilft. Sie müssen die wichtigen Schlachtfelder kennen, auf denen Sie kämpfen müssen, um mit Ihrer Marke voranzukommen. Ich stelle Ihnen die Schlachtfelder und Handlungsoptionen vor.

Was können Sie erwarten und was nicht?

Wenn Sie ein Rezeptbuch suchen, sollten Sie ein anderes Buch kaufen. In diesem Buch zeige ich Ihnen nicht, wie Sie in sechs Schritten schlank im Schlaf oder zum digitalen Markenchampion werden. Das würde meiner Meinung nach auch diesem komplexen Thema nicht gerecht werden.

Stattdessen erwartet Sie ein Fakten- und Erfahrungsbuch, in dem ich wissenschaftliche Erkenntnisse und persönliche Erfahrungen aus der Beratung unzähliger Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen miteinander verbinde. Ich zeige Ihnen die unterschiedlichen Spielfelder auf, denen Sie sich aus strategischer Sicht und bei der Umsetzung einer erfolgreichen Marke 4.0 widmen sollten. Welche Spielfelder für Ihre Marke und Ihr Unternehmen besonders relevant sind, entscheiden Sie selbst. Darüber hinaus erhalten Sie eine Vielzahl

von Impulsen, wie Sie die digitale Welt mit der realen Welt erfolgreich verknüpfen. Dabei zeige ich Ihnen konkret entsprechende Maßnahmen auf, die aus meiner Sicht entscheiden, ob Sie als Sieger vom Platz gehen oder nicht. Viele strategische Aspekte ändern sich nicht grundlegend, allerdings müssen Sie diese nochmals mit Blick auf die Digitalisierung kritisch hinterfragen. Sie werden sehen, dass sich die Programme der Konsumenten nicht grundlegend ändern, wohl aber deren Erwartungen an Ihre Marke.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort: Schöne neue Welt

Ich beschäftige mich seit nunmehr 30 Jahren mit Forschung und Beratung in Sachen Marke. In den letzten zwanzig Jahren spüre ich einen Umbruch, wie ich ihn noch nie zuvor erlebt habe. In dieser Zeit gab es eine ganze Reihe von Meilensteinen der Entwicklung. Zwei davon, die wir alle hautnah erlebt haben, sind der Start der Suchmaschine Google im Jahr 1997¹ sowie die Einführung des iPhone von Apple im Jahr 2007. Seitdem ist viel passiert.

Viele von uns haben diese Anpassungen, die unser Leben einfacher, leichter und vernetzter gemacht haben, sicherlich beiläufig wahrgenommen. Sie sind in einem schleichenden Prozess Teil unseres Lebens geworden. Hätten wir die Möglichkeit, das Ganze im Zeitraffer Revue passieren zu lassen, wären wir alle von dieser Entwicklung überrascht. Sie ist so groß wie bei der zweiten industriellen Revolution vor 120 Jahren. Damals mussten Unternehmen nicht nur die Elektrifizierung einsetzen, um einen Produktivitätsschub zu erreichen, sondern auch die Herstellungsprozesse komplett neu gestalten. Die Umstellung dauerte 30 Jahre. Sie verlief somit keinesfalls schlagartig oder „disruptiv“, sondern vollzog sich in kleinen Schritten.

Heute sind wir am gleichen Punkt. Die Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz fordern Manager und Mitarbeiter in Unternehmen gleichermaßen. Veränderung ist in einer Geschwindigkeit notwendig, die wir bislang nicht gewohnt waren. Klassische Unternehmen hinken hier den Digitalunternehmen hinterher. Es herrscht eine digitale Kluft.

Die digitalen Angreifer drohen klassische Branchen zu überrollen: Uber ist das größte Taxi-Unternehmen der Welt ohne eigene Taxis, Alibaba ist der weltweit größte Händler ohne eigene Lagerbestände, Netflix ist der größte Filmhaus ohne eigene Kinos und WhatsApp und WeChat die größten Telekommunikationsanbieter ohne eigene Telekommunikationsinfrastruktur.

Soziale Medien wie Facebook, Instagram, Snapchat, um nur einige zu nennen, sind die neue kommunikative Währung der digitalen Generation, während ältere Generationen nach wie vor fernsehen und die Frankfurter Allgemeine Zeitung oder den Stern lesen.

¹ Die Google Suchmaschine ist 1996 unter anderem Namen gestartet, wurde aber 1997 in Google umbenannt.

Konsumenten sind längst keine passiven Empfänger von Botschaften mehr. Sie haben sich zu aktiven Akteuren gewandelt. Konsumenten forcieren Themen und können dadurch einen enormen Einfluss auf den Erfolg von Marken und Unternehmen nehmen. Im Netz entscheiden sie mit einem Klick, welche Marken und Unternehmen sie negativ bewerten und abwählen oder aktiv in ihren Netzwerken promoten.

Kein Wunder, dass sich Manager bei der Gestaltung geeigneter Maßnahmen als Antwort auf diese Herausforderungen oft überfordert fühlen. Dies trifft nicht nur auf Manager zu. Auch viele Kunden werden durch diese Beschleunigung förmlich überrollt, weil sie immer noch mit den mentalen Programmen der Steinzeit arbeiten. Sie können die Flut verfügbarer Informationen nicht bewältigen, geschweige denn sich einen Überblick in allen Bereichen bewahren. Gerade ältere Menschen sind oft hoffnungslos überfordert durch die neuen Anforderungen, die die Digitalisierung und Technologiesprünge an sie stellen. Dies gilt übrigens auch für Digital Natives, also die Generation, die mit den neuen Technologien groß geworden ist. Sie sind zwar technologieaffin und technologieerprobt, weil es das ist, mit dem sie groß wurden. Allerdings wirkt sich das ständige „on“ sein negativ auf Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit aus. Daraus ergibt sich der Wunsch nach Vereinfachung, Entlastung und Orientierung. Marken können eine solche Orientierung in der Flut der Informationen und Angebote bieten. Sie sind der Rettungsanker in einer Welt, in der Informations- und Kommunikationsströme über Kunden hinwegbrechen.

Die meisten Manager, mit denen ich spreche, sehen in der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz allerdings auch eine große Chance für Unternehmen und Marken. Sie treiben dabei oft die gleichen Fragen um:

- Wie bereit ist mein Unternehmen für den Wandel? Wie sieht es mit der Bereitschaft und den Fähigkeiten aus, den notwendigen Wandel wirksam einzuläuten?
- Haben wir im Unternehmen die richtige Haltung, aus der wir den Wandel initiieren können oder hemmen unsere Denkmuster und Werte die notwendigen Anpassungen?
- Wie können wir die Stärke der Marke nutzen, um den Wandel voranzutreiben?
- Wie können wir die Digitalisierung nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln? Trägt unsere Marke solche Entwicklungen oder ist dafür eine neue Marke zu entwickeln? Kannibalisiert das neue Geschäftsmodell möglicherweise unser bisheriges?

- Wie schaffen wir es mit unserer Marke, bei der herrschenden Informationsflut auf die Menükarte der Kunden zu kommen?
- Wie können wir die Kommunikation und Interaktion mit Kunden effektiv und effizient aufstellen, um mit der Marke relevant zu bleiben? Wie können wir die Interaktion mit Kunden verstärken, um Kundenbedürfnisse besser zu erspüren sowie deren Know-how bei der Entwicklung neuer, relevanter Produkte und Services zu nutzen?
- Wie können wir uns in die Lebens- und Erfahrungswelt der Kunden mit unserer Marke einklinken, um für diese relevant und unverzichtbar zu werden?
- Wie schaffen wir Bindung und Botschafter für die Marke?
- Wie nehmen wir die Mitarbeiter mit auf die Reise, damit diese ihre Wertbeiträge für die Marke kennen und sich 100 Prozent für den Erfolg der Marke engagieren?

Sie wissen, dass alte Erfolgsrezepte oft nicht mehr ausreichen, um diese neuen Herausforderungen zu meistern. Insofern ist meist der erste Reflex, alles zu verändern und neue Herausforderer zu kopieren. Das ist mehr als nachvollziehbar, allerdings nicht zielführend. Ohne Frage ist es sinnvoll, sich Impulse von Best Practices aus anderen Branchen zu holen. Allerdings lassen sich solche Ansätze und Konzepte meist nicht 1:1 übertragen, weil dazu die Kulturen und Ausgangssituationen in den Unternehmen zu verschieden sind. Entsprechend bedarf es einer Adjustierung von dem aus anderen Branchen Gelerntem.

Zudem gilt es, an den eigenen Stärken anzusetzen und diese wirksam weiterzuentwickeln. Die Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz sind hierbei Mittel zum Zweck. Sie sollten aus der Stärke der Marke und mit Blick auf den Kundennutzen genutzt werden, um den künftigen Erfolg zu sichern. Dies bedingt ein genaues Abwägen, welche Wirkungsmechanismen bzw. Mittel und Wege zur Kundenbeeinflussung nach wie vor gelten und welche zu adjustieren sind.

Wie Sie von dem Buch profitieren können

Dieses Buch reflektiert meine Forschungserkenntnisse sowie meine Erfahrungen von mehr als 600 Markenprojekten mit Kunden unterschiedlichster Branchen, vom DAX-Unternehmen zum Hidden Champion und Familienunternehmen, von B2C, B2B bis zu Dienstleistungen, von klassischen Unternehmen der Realwirtschaft bis zu Digitalunternehmen. Zudem sind darin auch viele intelligente Ansätze und Erkenntnisse von anderen Forschern und praktischen Quellen enthalten, die mir Inspiration beim Schreiben waren.

Ich zeige Ihnen im Folgenden wichtige Stationen auf einer erfolgreichen Reise zur Marke 4.0. Unter Marke 4.0 verstehe ich eine zukunftsfähige Marke für das digitale Zeitalter, die die Klaviatur der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz spielt und mit der realen Welt verknüpfen kann. Diese Stationen sind wissenschaftlich fundiert, werden durch viele Studien und Erkenntnisse gestützt und sind vor allem praktisch erprobt. Die Stationen stellen für Sie einen Handlungsrahmen dar, sind aber kein einfaches Rezeptbuch. Dazu ist das Thema zu komplex und vielfältig. Die Ausgangslage in Unternehmen ist zudem meist sehr unterschiedlich.

Insofern lade ich Sie ein, die Inhalte dieses Buches als Anregungen zu sehen und sich damit kritisch auseinanderzusetzen. Vor allem bitte ich Sie, das Ganze vor dem Hintergrund Ihres eigenen Unternehmens zu reflektieren. Dabei helfen Fragen wie „Wie ist der Stand in unserem Unternehmen, wo können wir uns weiter entwickeln?“, „Was wäre, wenn wir diese Idee auf unser Unternehmen übertragen würden?“, „Wie lässt sich dieser Ansatz in unserem Unternehmen realisieren?“, „Was hindert uns daran, gewisse Erfolgsmuster aufzugreifen?“ usw.

Sie als Manager sind besonders gefordert, sich den Herausforderungen der Digitalisierung zu stellen und diese erfolgreich zu nutzen, um Ihre Marke auch künftig zum Glänzen zu bringen. Dieses Buch kann Ihnen dabei auf dem Weg zur Marke 4.0 helfen. Und denken Sie daran, es lohnt sich, denn:

Am Ende des Tages macht die Marke den Unterschied.

Saarlouis, im August 2019

Franz-Rudolf Esch

Inhaltsverzeichnis

Für wen ist das Buch?	V
Vorwort: Schöne neue Welt	VII
Teil A: Willkommen in der digitalen Welt	1
Kapitel I. Eine kleine Reise mit der Zeitmaschine	3
Kapitel II. Dataismus als neue Religion – Digitalisierung als Hebel	13
Kapitel III. Datenmacht für Unternehmen	19
Kapitel IV. Kunden an die Macht?	23
Kapitel V. Die Marke ist tot: Lang lebe die Marke!	25
Kapitel VI. Survival of the Fittest	31
1. Anpassen oder sterben	31
2. Die Erfolgsformel: Wandel + Haltung = Top- Performance	35
3. Was tun? Eine Agenda für Ihren Markenerfolg	47
Teil B: Der Weg zur Marke 4.0: zehn Erfolgsfaktoren managen	51
Kapitel VII. Orientierung bieten: Wandel braucht Haltung ..	53
1. Mit dem Haltungs- und Strategiehaus starten	53
2. Mission oder Purpose: Warum gibt es uns? Was treibt uns an?	57
3. Unternehmensgrundsätze: Wofür stehen wir ein?	59
4. Vision: Welchen Zielhafen strebe ich in 10 bis 15 Jahren an?	62
5. Markenwerte und Markenpositionierung schärfen: Wer bin ich? Und warum sollen die Kunden meine Marke wählen?	65
Kapitel VIII. Neue Geschäftsmodelle entwickeln	79
1. Neues Denken, um das Neue zu denken: Novizen gewinnen!	81
2. Scheuklappen auf: vom Marktversther zum Kunden- versther	85
3. Fokus auf Nutzer und nicht auf Käufer	86
4. Stellen Sie die Frage nach den „Jobs to be done“	88

5. „Mehr vom Gleichen“ durch „Mehr vom Anderen“ ersetzen	89
6. Mut zur Kreativität	90
7. Ein zweites Betriebssystem mit neuer Positionierung bedingt eine neue Marke	92
8. Denken Sie in Ökosystemen, nicht in Produkten	94
9. Kundenbedürfnisse richtig einschätzen	97
10. Konsolidieren und Konzepte entwickeln: den Business Model Canvas nutzen	102
Kapitel IX. Mitarbeiter mitnehmen und sinnstiftend wirken	109
Kapitel X. Den Funnel neu denken: Barrieren abbauen und Chancen nutzen	125
Kapitel XI. Signale setzen: aus der Flut herausstechen	136
Kapitel XII. Content ist King: Content aus der Marke und Content für die Marke	156
Kapitel XIII. Seamless Experience sicherstellen: die Spur zur Marke legen	165
Kapitel XIV. Mundpropaganda fördern: Markenbotschafter schaffen	192
Kapitel XV. Zum Magnet für Kunden werden: dauerhaft Bindung schaffen	200
Kapitel XVI. Kundenengagement für Marken fördern und Kunden integrieren	212
Teil C: Die Zukunft: Digitalisierung ist wie Strom	219
Kapitel XVII. Digitalisierung als Mittel, nicht als Zweck	221
Kapitel XVIII. Die wichtigen Fragen bleiben die gleichen	231
Kapitel XIX. Bleibt alles anders?	235
Dank	237
Abbildungsquellenverzeichnis	239
Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	253