

# Markenerlebnis als entscheidender Wettbewerbsfaktor

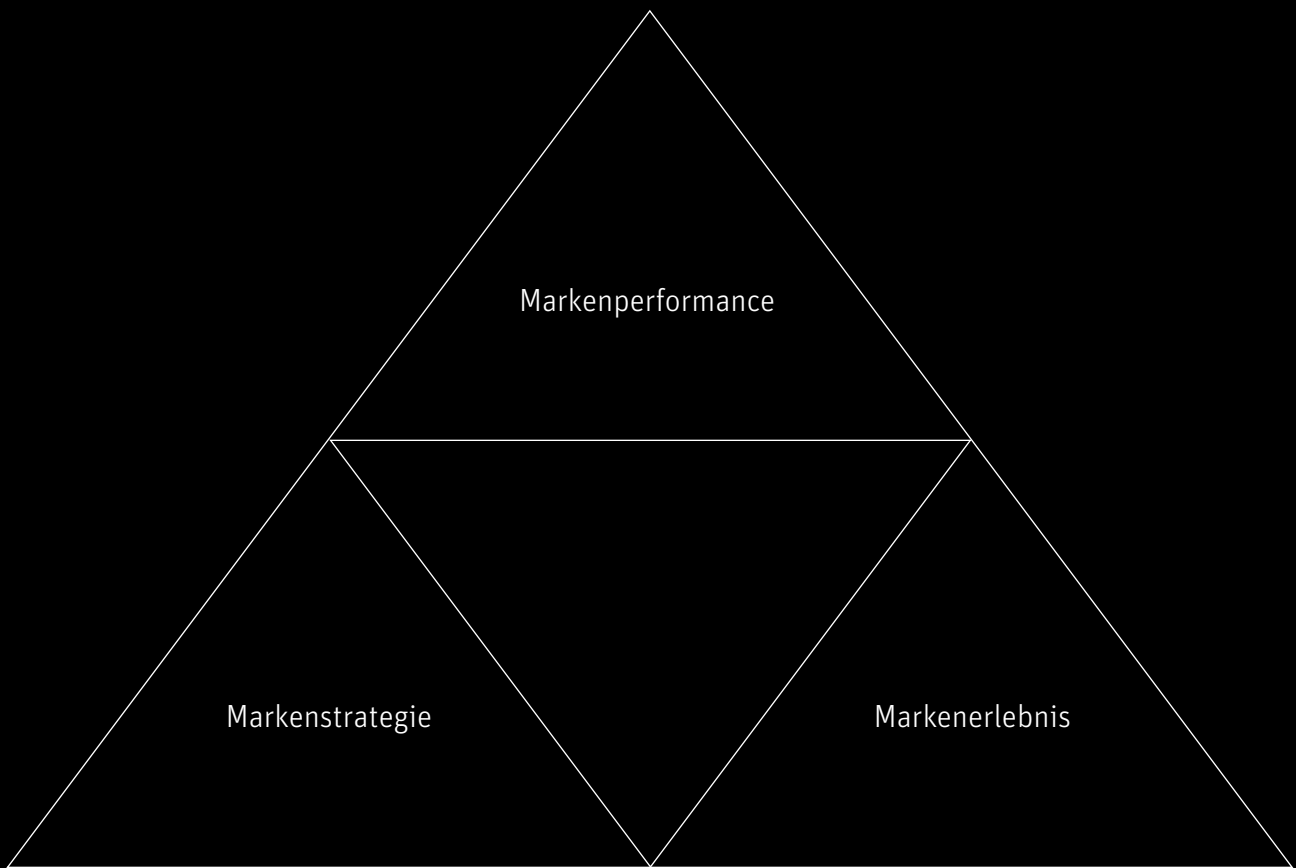
Wie das Markenerlebnis als Kernkompetenz zum Erfolgsfaktor von Unternehmen im digitalen Zeitalter wird und einen entscheidenden Vorsprung sichern kann

Juli 2019



Das Erlebnis wird im Zeitalter technologisch  
definierter Marktgegebenheiten zum wichtigsten  
Differenzierungsfaktor und damit erfolgsentscheidend.

**Es muss zur Kernkompetenz der Marke werden.**



## EXECUTIVE SUMMARY

### Der digitale Umbruch macht das Markenerlebnis zum Erfolgsfaktor

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und einer damit verbundenen, technologisch bedingten Tendenz zur Isomorphie wird Differenzierung für Marken immer wichtiger. Aufgrund des Omnichannel-Verhaltens der Menschen müssen Unterscheidungsmerkmale über das Markenerlebnis erreicht werden.

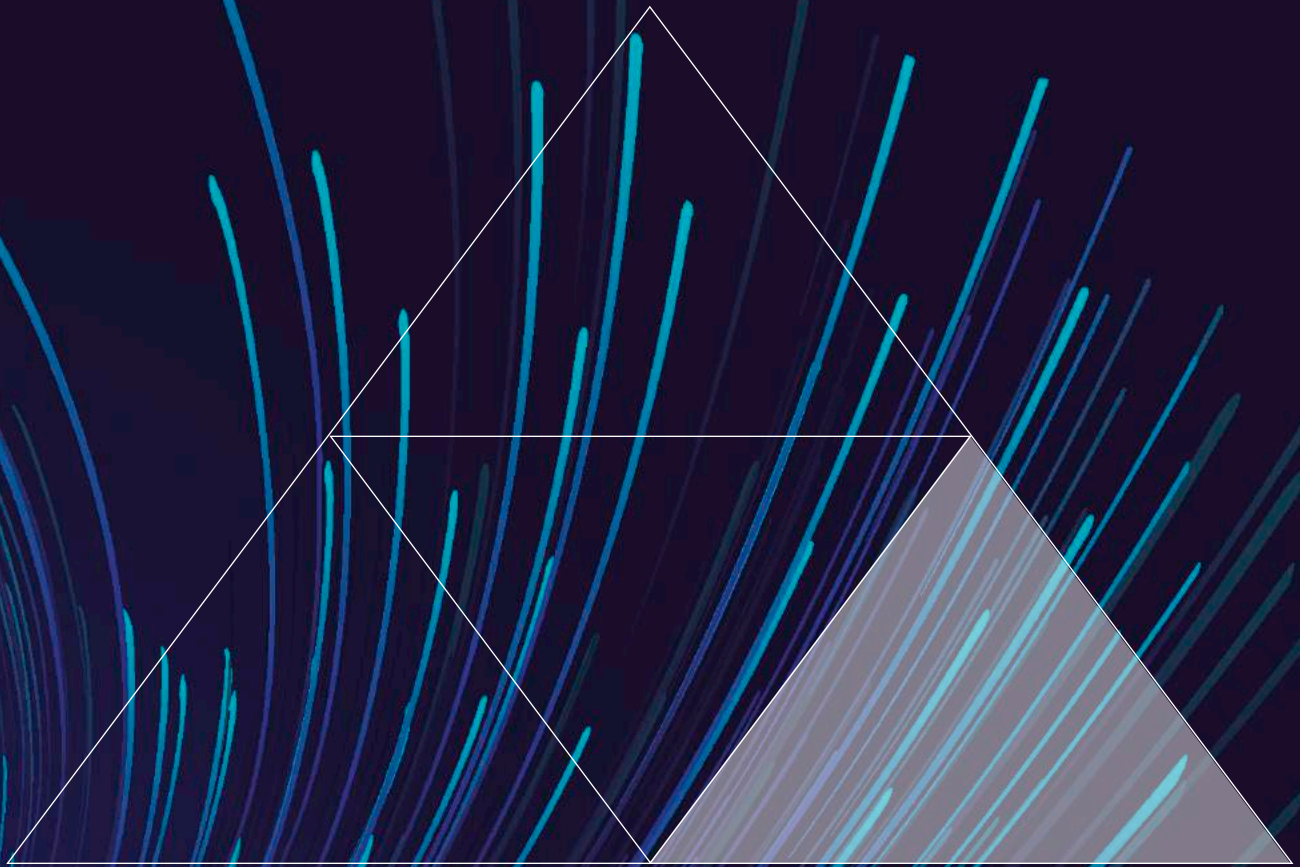
Der gerade stattfindende Umbruch verlangt von Unternehmen nicht nur eine Umgestaltung in ihren Marketingmaßnahmen von einer kampagnen- und kommunikationsorientierten hin zu einer inhalts- und erlebnisorientierten Ausrichtung. Er stellt Unternehmen auch vor die neue Aufgabe, altes Abteilungsdenken zu überwinden und zu agilen Organisationen werden, um die neuen Omnichannel-Herausforderungen im Sinne eines optimalen Markenerlebnisses meistern zu können.

### Das Markenerlebnis als Bindeglied und Kernkompetenz

Die zunehmende Wichtigkeit des Markenerlebnisses für die Markenbildung weißt diesem eine zentrale Rolle zu. Einerseits baut es auf den in der Strategie definierten Kernelementen auf, andererseits bildet es den konzeptionellen Rahmen für eine entsprechende Performance am Markt - die sich entlang der Customer Journey über sämtliche relevante Kanäle definiert. In der Optimierung des Erlebnisses liegt heute deshalb die herausforderndste und komplexeste Aufgabe für Unternehmen - sie sollte zu ihrer Kernkompetenz werden. Nachdem die Personalisierung ein entscheidender Aspekt ist, diese aber zukünftig mit mehr „Fingerspitzengefühl“ angegangen werden muss, um relevant zu werden oder bleiben, gibt es noch viel zu tun auf dem Spielfeld der Erlebnisse.

Eines scheint klar: Der Erfolg neuer Technologien wird letztlich davon abhängen, ob man als Marke den Perspektivenwechsel in die Kundensicht tatsächlich schafft und die schöne Vision des Spitzenerlebnisses dadurch zur Realität werden kann. Wir empfehlen unseren erprobten 5-Punkte-Ansatz für das optimale Markenerlebnis, bei dem wir aus der Analyse der IST-Customer Journey heraus das SOLL definieren und über Rahmenvorgaben und Richtlinien zum umfassenden Konzept der Customer Experience gelangen.





**„Customer Experience  
kann als das neue  
Marketing gesehen  
werden.“**



## Status Quo - Mitten im Umbruch

„Deutsche wünschen sich bessere Kundenerlebnisse“ titelte die Adobe-Studie zum „Adobe Experience Index 2019“. Dafür wurden ca. 1.000 deutsche Konsumenten befragt und siehe da - es wurde festgestellt, dass diese häufig mit dem Kundenservice von Unternehmen unzufrieden sind. Neben versteckten Kosten, langen Wartezeiten und schlechter Betreuung stößt man sich vor allem an der fehlenden Personalisierung. Interessantes Detail: 72% legen großen Wert auf personalisierte Services - 57% ziehen es zwar vor, mit einem Menschen zu interagieren, aber praktisch ebenso viele (56%) sind durchaus offen, mit Bots zu kommunizieren - vorausgesetzt, die automatisierte Interaktion ist gut gemacht.

Schließlich offenbart die Studie den direkten Einfluß auf den Umsatz im Handel - demnach haben 41% der Käufer einen Einkauf im Warenkorb abgebrochen, weil ihnen die Customer Experience nicht gefiel. Darüber hinaus äußern gerade Millennials ihren Unmut darüber dann auch öffentlich.

Marken, die konsequent auf Erlebnis setzen, scheinen eine vielversprechende Zukunft zu haben. Das untermauern auch diverse Rankings wie beispielsweise der „Best Brand Award 2019“<sup>1</sup>. Da bei den Best Brands nicht nur Umsätze gemessen werden, sondern auch die emotionale Wertschätzung der Marke, gilt das Ranking als Barometer dafür, was bei den Konsumenten ankommt.

### Konzentration auf das Kundenerlebnis bringt Umbruch in der Beratungs- und Agenturbranche

Die steigende Bedeutung des Themas lässt sich aber nicht nur aus den Rankings erkennen. Die Beratungs- und Agenturbranche steht dadurch gerade vor einem tiefgreifenden Wandel: Bei Unternehmensakquisitionen konnten in letzter Zeit Zukäufe von klassischen Unternehmensberatungsfirmen im Kreativ- und Digitalagenturbereich beobachtet werden - wie z.B. die Übernahme der Agenturen Kolle Rebbe<sup>2</sup> durch Accenture oder Maya Design aus Pittsburgh<sup>3</sup> durch BCG. Oder die Übernahme der österreichischen Digitalagentur PXP/X durch Accenture: Man wolle eine „(...) beispiellose Kombination aus Designkompetenz, Digitalexpertise, Beratung und technologischer Umsetzung bieten.“<sup>4</sup> und auch in Österreich „der führende Anbieter von Lösungen für integrierte Markenerlebnisse werden (...)“.

Aber auch Zusammenschlüsse ergeben sich aus der aktuellen Entwicklung: So wurde etwa die international tätige amerikanische Werbeagentur Young & Rubicam (Y&R) mit ihrer Digital-Tochter VML unter dem etwas sperrigen Namen VMLY&R verschmolzen<sup>5</sup>. Man wolle in Zukunft Brand Experience in den Vordergrund stellen und in diesem Bereich „Lösungen auf einem neuen Level anbieten“. Dabei ginge es „(...) nicht nur um die richtige Kampagne, sondern darum, wie ich eine echte Beziehung zwischen Marke und Kunden aufbaue“. Darüber hinaus wird immer mehr auf Spezialisten im Bereich Markenerlebnis gebaut - so holte kürzlich etwa Publicis Sapient John Maeda vom WordPress-Anbieter Automattic als globalen Chief Experience Officer and Bord, um „durch die Partnerschaft zwischen Technologie und Experience künftig völlig integrierte, kreative Lösungen“ entstehen zu lassen<sup>6</sup>. Die Agenturlandschaft befindet sich also definitiv im Umbruch - und das ist vermutlich auch notwendig.

Aber nicht nur die großen Berater und Agenturen haben das Thema für sich entdeckt, auch neue, kleine Start-Ups sind auf den Experience-Zug aufgesprungen. So z.B. die beiden Ex-Ogilvy-Manager Monika Schürholz und Marc Czesnik<sup>7</sup>, die Customer Experience als das neue Marketing sehen. Ihrer Meinung nach sind die Potenziale bei weitem noch nicht gehoben, da es darauf ankomme, „unbewusste Barrieren im Kaufprozess zu entschlüsseln und auf Basis dieser Erkenntnisse innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. In ihrem Ansatz wollen sie Künstliche Intelligenz (KI) mit Verhaltenswissenschaften verbinden - so werden mit Hilfe der Machine-Learning-Plattform Horiiizon neue Verhaltenstypologien identifiziert.

### Altes Abteilungsdenken aber auch bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle haben ausgedient

Wir stehen heute sicherlich mitten im digitalen Umbruch, was den Themenkomplex Markenerlebnis betrifft - und eines wird dabei sofort klar: Altes Abteilungsdenken hat endgültig ausgedient. Das Separieren von Abteilungen wie „Customer Relations“ und „Brand Management“ machen in unserer zunehmend digitalisierten Welt einfach keinen Sinn mehr.

<sup>1</sup> [www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de), 2019: „Trend geht zum Experience-Marketing: Warum Adidas, Lego und Aperitif Lille als beste Marken gelten“

<sup>2</sup> [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), 2018: „Accenture kauft Kolle Rebbe - Die nächste inhabergeführte Werbeagentur verliert ihre Unabhängigkeit“

<sup>3</sup> [www.horizont.at](http://www.horizont.at), 2017: „Boston Consulting Group kauft erstmals Digitalagentur“

<sup>4</sup> [www.horizont.at](http://www.horizont.at), 2019: „Accenture Interactive übernimmt österreichische Agentur PXP/X“

<sup>5</sup> medianet, 2019: „Brand Experience ist das, worum es geht“

<sup>6</sup> [www.horizont.net](http://www.horizont.net), 2019: „Publicis Sapient gewinnt John Maeda als Chief Experience Officer“

<sup>7</sup> [www.horizont.net](http://www.horizont.net), 2019: „Customer Experience, jetzt aber mal richtig“





„Der Fokus auf Markenerlebnisse wird von den Unternehmen einen echten Perspektivenwechsel abverlangen.“



Und noch ein Aspekt verschärft sich und führt zu mehr Komplexität im Markenmanagement: Geschwindigkeit. War das Systemgastronomie-Konzept von Vapiano seit den 2000er-Jahren bis vor kurzem noch von Erfolg gekrönt, schreibt die Pizza- und Pastakette heute rote Zahlen<sup>8</sup>. Ursache: Das Markenerlebnis wurde nicht entsprechend weiterentwickelt und hat sich heute überholt. Daneben entstehen aber neue Branchengrößen scheinbar wie aus dem Nichts. So etwa die „Smartphone-Bank“ N26. Kostenlose Girokonten und Real-Time-Banking sprechen neue Kundenschichten an, für die Filialen verzichtbar sind. Auch wenn N26 gerade wegen der Customer Experience teils in die Kritik geraten ist<sup>9</sup> - etwa als das Telefonservice durch ein virtuelles Chatsystem ersetzt wurde.

### **Die Marke bleibt Sicherheits- und Vertrauensfaktor**

Und was bleibt bei all diesen Umbrüchen? Die Marke. Laut der 2-jährig stattfindenden Markenrelevanzstudie sind Marken gerade im Onlinebereich wichtiger denn je<sup>10</sup>: Nicht nur, dass die Relevanz von Marken seit 2010 für Konsumenten um 10% stieg - aus Sicht der Verbraucher sind sie beim Onlinekauf um 14% wichtiger als beim Einkauf im niedergelassenen Handel. Marken vermitteln eben Sicherheit und „auch reine Online-Marken sollten die Bedeutung einer klaren Positionierung und wohldefinierter Werte nicht unterschätzen.“ Kampagnen, die nur auf Klicks zielen, reichen laut der McKinsey-Studie demnach zur Vertrauensbildung nicht aus.

Der Fokus auf Markenerlebnisse wird von den Unternehmen abverlangt, einen echten Perspektivenwechsel vorzunehmen, sich in die Position der Kunden zu versetzen und all ihre Aktivitäten sowie Strukturen daran auszurichten. Sämtliche Dienstleister, die im Dunstbereich des Kundenerlebnisses agieren, werden ihre Ansätze von Grund auf überarbeiten und ihre Strukturen ebenfalls grundlegend ändern müssen.

Wir stehen - wenn man so will - mitten im Wandel von Lippenbekenntnissen hin zu wahrhaftig gelebter Kundenorientierung. Eine Chance für alle, die sich dieser Herausforderung substanziell stellen und das Ende für alle, die hoffen, sich wie bislang darüber hinweg schummeln zu können.

---

<sup>8</sup> Wirtschaftswoche, 2018: „Vapiano: Früher schickimicki, heute irgendwie von gestern“

<sup>9</sup> [www.xing.com](http://www.xing.com), 2019: „Was Customer Experience für Unternehmen wie N26 bedeutet“

<sup>10</sup> [www.horizont.net](http://www.horizont.net), 2019: „McKinsey Studie - Marken schaffen Sicherheit beim Onlinekauf“





**„Mit dem richtigen  
Markenerlebnis können  
die EBIT-Margen im  
Handel mehr als  
verdoppelt werden.“**





# SOLL: Standardisierter Verkaufsprozess vs. Markenerlebnis

Marketing-Manager sind sich einig, dass in Zukunft Künstliche Intelligenz (KI) für konkurrenzfähige Kundenerlebnisse eine Schlüsselrolle einnehmen wird. Selbst im B2B-Sektor, für den die virtuelle Realität als wichtiger Anwendungsbereich gesehen wird<sup>11</sup>, stellt Personalisierung immer mehr einen Erfolgsfaktor dar. Da bei steigender Personalisierung der Kundenansprache die Wahrung der Markenidentität immer schwieriger wird, kommt dem Brand Management eine immer wichtigere Bedeutung zu.

## Omnichannel als die große operative Herausforderung

Die Handelsbranche sieht sich besonderen Herausforderungen gegenüber - das Markenerlebnis muss den Omnichannel-Anforderungen der Konsumenten gerecht werden und damit ist auch das Erlebnis am POS weiterzuentwickeln. Und vermutlich ist der Begriff POS heute für die meisten Branchen ohnedies obsolet und durch Point of Experience zu ersetzen.

Laut einer kürzlich durchgeführten Studie<sup>12</sup> geben 42% der Millennials an, online Handelserlebnisse zu bevorzugen und physische Shops zu meiden. Nachdem alleine in den letzten 3 Jahren mehr als 45 US-Amerikanische Handelsketten in Konkurs gegangen sind, schließt man, dass die Zukunft jenen Handelsunternehmen gehört, die ein echtes Omnichannel-Erlebnis bieten können. Das wiederum verlangt entsprechende Technologien und ergiebige, granulare Kundendaten, um das shopinterne Erlebnis entsprechend zu transformieren. Schließlich, so führen die Studienautoren aus, führt effektive Personalisierung zu Umsatzsteigerungen auf den Geschäftsflächen von 20 bis 30%. Der dadurch erzielte Profitabilitätseffekt ist enorm: aktuelle EBIT-Margen von 2-4% können demnach auf 5-9% verdoppelt werden. Das verbesserte Kundenerlebnis ist dabei einer der wesentlichen Treiber - neben v.a. auch positiv wirkenden Automatisierungseffekten.

In einer weiteren, ähnlich gelagerten Untersuchung<sup>13</sup> muss für die markenaufbauende Geschäftsfläche das entsprechende Umfeld durch Verbindung der Kreativität und Empathie des Design Thinking mit der Disziplin und Geschwindigkeit von agilen Methoden geschaffen werden. Vier Kernelemente werden dafür vorgeschlagen: Erstens eine Formatstrategie, weiters das Mapping der Customer Journey, kundenzentriertes Denken und schließlich technologisches Enablement. Eine agile Herangehensweise soll dabei zu rascheren Ergebnissen führen als traditionelle Ansätze.

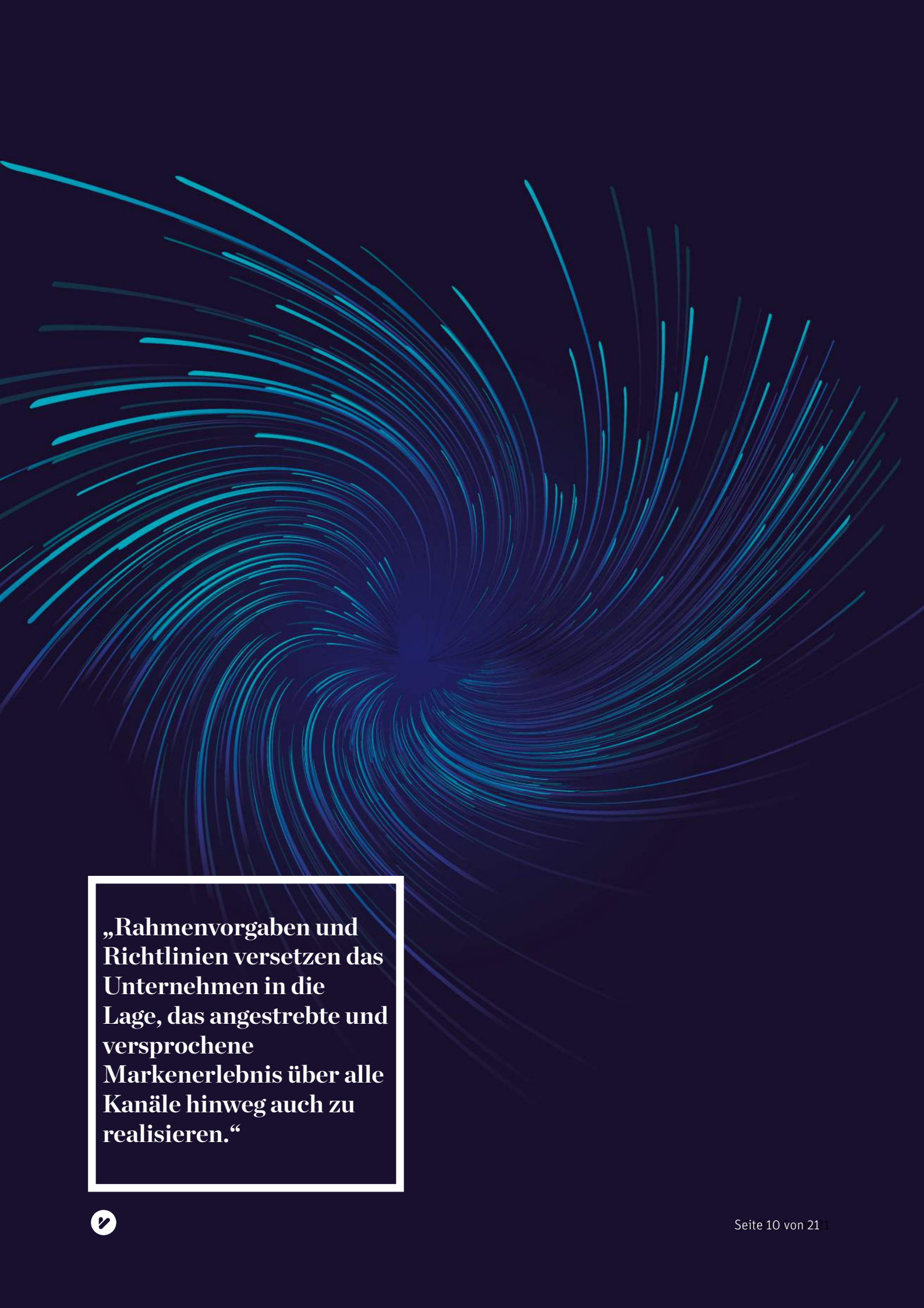
Eines offenbart sich bei Betrachtung der aktuellen Entwicklungen jedenfalls: Unternehmen müssen den eher technisch- und effizienzorientierten, standardisierten Verkaufsprozess überwinden und in eine individualisierte, über sämtliche Touchpoints steuerbare Orientierung kommen, die am Markenerlebnis ausgerichtet ist. Voraussetzung dafür ist die Überwindung herkömmlicher Abläufe und Strukturen. Jene, die diesen Wandel vollziehen, können bestehende und entstehende Marktpotenziale für sich nutzen. Alle anderen werden früher oder später von der Bildfläche verschwinden.

<sup>11</sup> [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de), 2019: „Das B2B-Marketing von morgen“

<sup>12</sup> McKinsey & Company, 2019: „A transformation in store“

<sup>13</sup> McKinsey & Company, 2019: „The ever-changing store: Taking an agile, customer-centric approach to format redesign“





**„Rahmenvorgaben und Richtlinien versetzen das Unternehmen in die Lage, das angestrebte und versprochene Markenerlebnis über alle Kanäle hinweg auch zu realisieren.“**



# Rahmenvorgaben und Richtlinien als neue Herausforderungen an die Organisation

In einer Forrester Studie im Auftrag von Bold 360<sup>14</sup> wurde unter 586 Entscheidern in der Branche Kundenservice erhoben, dass nur knapp 50% der Unternehmen dieselben Prozesse für alle digitalen und sozialen Kanäle nutzen. Darüber hinaus hatten erst 21% der Befragten ihre Kundenkontaktkanäle integriert, um einen nahtlosen Kundensupport über alle Kanäle hinweg zu ermöglichen. Dieselbe Studie zeigte auch, dass 86% der Kunden bereit wären, für einen besseren Service mehr Geld auszugeben.

Nicht jedes Unternehmen benötigt heute schon KI-unterstützte Systeme, wie z.B. der Tourismuskonzern Thomas Cook - egal, ob eine Kundenfrage auf der Website, in der eigenen App oder über Facebook Messenger gestellt wird, wird diese automatisch von einer KI analysiert und liefert maßgeschneiderte Antworten oder die Möglichkeit für einen persönlichen Chat mit einem Mitarbeiter.

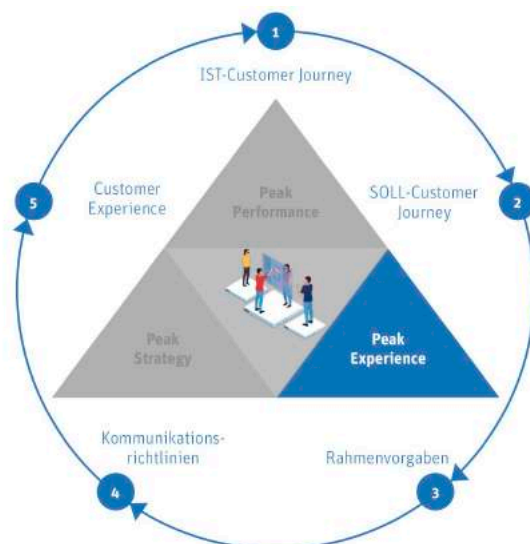
Was Unternehmen heute aber schon benötigen, sind entsprechende Rahmenvorgaben und Richtlinien, die das Unternehmen in die Lage versetzen, das angestrebte und versprochene Markenerlebnis über alle Kanäle hinweg auch zu realisieren.

## Direct-To-Consumer-Startups mit Vorteilen gegenüber traditionellen Marktplayern

Denn immer mehr neue Unternehmen mit flexibleren Strukturen drängen auf die Märkte und etablieren sich in verschiedensten Branchen als Vorreiter, ohne die Last herkömmlicher und historisch gewachsener Organisationsformen mitschleppen zu müssen. So suchten bereits Ende 2018 dem US-Wirtschaftsmagazin Inc. zufolge<sup>15</sup> mehr als 400 amerikanische Firmen, sogenannte Direct-To-Consumer-Startups (DTC), den direkten Draht zu ihren Kunden. Beispiele sind etwa Kylie Cosmetics, jene Marke unter der Kylie Jenner eine erfolgreiche Firma via Instagram aufgebaut hat oder Warby Parker, ein Brillenanbieter, der seine Produkte deutlich günstiger als die Konkurrenz ohne Qualitätseinbußen anbietet.

Nicht immer reicht es - auch solchen neuen Marken - auf den anfänglich performanten Kanälen zu bleiben. Im Gegenteil, viele nutzen in weiterer Folge auch traditionelle Kommunikations- und Vertriebswege für ihre weitere Entwicklung. Das zeigt aber auch ihre Flexibilität und Fähigkeit, sich der laufenden Transformation anzupassen.

Wir erleben besonders in der täglichen Praxis mit unseren Kunden diese Anforderungen als größte Herausforderung. Ein unabdingbarer, wichtiger Schritt zum kundenzentrierten, erlebnisorientierten Unternehmen, das bereit ist, die Herausforderungen des digitalen Zeitalters aufzunehmen, führt deshalb stets über die Definition der passenden Rahmenbedingungen für die Organisation und die notwendigen Richtlinien für die Kommunikation. Wir empfehlen dafür unseren 5-Punkte-Ansatz:



Quelle: viennabrand, Grafik jemastock/Freepick

<sup>14</sup> Channeladvisor Corporation,2018: „Keine Angst vor KI! Kollege Computer hilft im Dialog!“

<sup>15</sup> [www.xong.com](http://www.xong.com), 2018: „Dirtect-to-Consumer Brands: Wie neue Marken im Netz entstehen“



**„Personalisierung von  
Werbebotschaften ohne  
ausdrückliche  
Nutzereinstimmung  
bringt Probleme - 75%  
empfinden sie als nervig.“**



## Individualisierte Kundenerlebnisse

Kundenerlebnissen i.S. von Servicequalität und Beziehungsmanagement wird schon seit vielen Jahren eine wichtige Bedeutung im Zusammenhang mit dem Markenmanagement eingeräumt<sup>16</sup>. Was aber heute in diesem Zusammenhang stattfindet, beschreibt eine neue Dimension: Einerseits werden Konsumenten erlebnisorientierter, andererseits erhöht sich der technologische Druck durch die zunehmende Digitalisierung zur Realisierung des passenden Erlebnisses laufend.

Aktuelle Studien bestätigen die zunehmende Erlebnisorientierung<sup>17</sup> nachrückender Konsumentenschichten. Demnach legt die Generation Z mehr Wert auf Stil, Produktpräsentation und Nachhaltigkeitsaspekte. Darüber hinaus betreibt sie gründliche Produkt- und Preisrecherchen. Auch wenn man davon ausgehen kann, dass Ausnahmekriterien und Präferenzen in dieser Altersgruppe noch gebildet werden und noch Änderungen unterliegen, so kann doch abgeleitet werden, dass dem Erlebnis eine zentrale Rolle im Marketing zukommt.

### Die Suche nach dem optimalen Markenerlebnis

Mit den technologischen Implikationen des individualisierten Kundenerlebnisses beschäftigen sich mittlerweile Heerscharen an Beratern und Service Providern sowie unzählige Unternehmen. Vieles steckt dabei natürlich noch in den sprichwörtlichen Kinderschuhen.

Der online-Modehändler Bonprix beispielsweise präsentierte mit „Boutique Connect“ ein Ladenformat, das mit den Konventionen im Modehandel bricht<sup>18</sup>. Das Konzept soll über intelligente digitale Lösungen kuratierte Sortimente des mehr als 20.000 Artikel umfassenden Onlineangebotes auf kleiner Fläche erlebbar machen. Ziel dabei ist es, das Denken in einzelnen Kanälen hinter sich zu lassen und die besondere Stärke des stationären Handels, das Einkaufserlebnis, geschickt zu nutzen. Ob das mittels QR-Code gescannter Modelle, die in der richtigen Größe und Farbe nach (wenigen) Minuten Wartezeit direkt in die Umkleidekabine gebracht werden, auch erfolgreich funktioniert, bleibt abzuwarten. Selbst Bonprix sieht deshalb noch viele „Painpoints“ im Einkaufserlebnis und noch viel Arbeit vor sich.

### Kehrseiten der Personalisierung - Fingerspitzengefühl auch digital gefragt

Einen besonders interessanten Stolperstein offenbart im Zusammenhang mit der Personalisierung eine kürzlich durchgeführte Studie<sup>19</sup> von Ogury, einem auf Mobile-Journey-Marketing spezialisierten Unternehmen: Demnach zeige sich, dass die derzeit weitverbreitete Praxis der Personalisierung von Werbebotschaften ohne ausdrückliche Nutzereinstimmung Probleme mit sich bringt - 75% der Befragten empfinden maßgeschneiderte Werbung, die passende Produkte und Services auf Mobilgeräten anzeigt, ausschließlich als nervig. Die Studienautoren ziehen daraus sogar den Schluß, dass die „Zeit für eine fundamentale und globale Transformation im Digitalmarketing gekommen ist - von Data-Driven zu Choice-First“.

Im Endeffekt führt beim individualisierten Kundenerlebnis und damit der Relevanzsteigerung von Inhalten und Angeboten für den Kunden kein Weg am Einsatz KI-basierender Systeme vorbei. Spannend kann die Entwicklung jeder einzelnen Marke auf dem Pfad dorthin allemal gesehen werden. Und dieser Weg darf v.a. nicht als rein technologisches Wettrennen verstanden werden.

Eine wesentliche Voraussetzung ist die Identifikation und das Engagement der Mitarbeiter in dieser Weiterentwicklung. Unternehmen, deren Mitarbeiter ein höheres Engagement für ihre Marke aufbringen, weisen nicht nur eine höhere Umsatzrendite auf<sup>20</sup>, sie werden - unserer eigenen Erfahrung zufolge - effektiver den Weg hin zum individualisierten Kundenerlebnis ebnen.

Das kritische Element ist und bleibt demnach der Mensch im Unternehmen mit seinem Engagement und seiner Veränderungsbereitschaft.

<sup>16</sup> vgl. Franz-Rudolf Esch, 2018: „Strategie und Technik der Markenführung“

<sup>17</sup> [www.onlinemarketing.de](http://www.onlinemarketing.de), 2019: „Generation Z setzt vermehrt auf die Präsentation und weniger auf die Qualität des Produkts“

<sup>18</sup> [www.horizonti.net](http://www.horizonti.net), 2019: „Wie Bonprix das stationäre Einkaufserlebnis revolutionieren will“

<sup>19</sup> [www.wuv.de](http://www.wuv.de), 2019: „Personalisierte Werbung nervt Konsumenten“

<sup>20</sup> Towers Perrin-ISR 2006/2007 in Esch, 2018: „Strategie und Technik der Markenführung“



„63% der Marketer sehen  
Nachholbedarf in der  
Customer Experience.“



# Markenerlebnis als Bindeglied zwischen Markenstrategie und Markenperformance

Wenn man Heribert Meffert mit seinem 4I-Ansatz folgt, ergibt sich für das moderne Marketing eine gänzlich neue Herausforderung<sup>21</sup>. Die 2018 durchgeführten Entlassungen von Marketing-Mitarbeitern bei Zalando zeige laut Meffert die weitreichenden Folgen der effizienzorientierten Digitalisierungsfalle auf. Seiner These nach gibt es eine vielversprechende Alternative: nämlich die Marktorientierung durch neue ko-kreative und kollaborative Ökosysteme und Plattformen zwischen und innerhalb von Unternehmen zu stärken.

## Marketing muss mehr sein als ein Zulieferer für Google Adwords

In einem neuen Ökosystem-Paradigma ist Marketing als marktorientierte Unternehmensführung neu gefordert und somit weit mehr als nur der Zulieferer für Google AdWords oder Marketing-Automation. Voraussetzung dafür: die Abkehr vom produktorientierten und serviceorientierten Denken. Meffert plädiert für eine Veränderung auf Basis der Digitalisierungen der nicht mehr Markt und Organisation im Fokus stehen, sondern ein Kontinuum komplexer, kollaborativer und ko-kreativer Ökosysteme.

Unabhängig davon, inwieweit derartige Visionen tatsächlich so Realität werden oder nur Teilaspekte davon - wir befinden uns mitten in einem nachhaltigen Umbruch, der neue Anforderungen an die strategische Unternehmensführung stellt. Eine Studie des Deutschen Marketing Verbands aus 2018 zeigt, dass 63% der befragten Marketer Nachholbedarf in der Customer Experience sehen<sup>22</sup>. Gemäß der Studie offenbart sich nicht nur eine Schwäche in höherwertigen oder langfristigen Datenanalysen - so finden Erhebungen zur Markenaffinität, dem Net Promoter Score oder Kundengeschichten bei etwa einem Drittel der Unternehmen gar nicht statt. Es fehlt oftmals eine strategische Orientierung.

Wir können dies aus eigenen Studien<sup>23</sup> und Erfahrungen nur bestätigen. Wenn man berücksichtigt, dass Omnichannel-Shopper im Vergleich zu ihren Einzelhandel-Pendants 4% mehr in den Stores und 10% mehr online ausgeben<sup>24</sup>, höchste Zeit die jeweiligen strategischen Markenfundamente entsprechend nachzujustieren.

## Die Erwartungen an das Markenerlebnis steigen

Zudem kommt, dass die Ausgangsbedingungen immer herausfordernder werden - so erwarten 54% der Menschen, die mit einer Marke in Interaktion treten, innerhalb von 24 Stunden einen Rabatt zu bekommen. 71% bedauern zudem unpersönliche Einkaufserlebnisse<sup>25</sup>. Die ableitbare Aufgabenstellung scheint klar.

Feststellbar ist jedenfalls ein strategischer Vorsprung in großen Unternehmen - so hat Volkswagen etwa im Rahmen seines digitalen Ökosystems „Volkswagen We“ den Service „We Experience“ lanciert<sup>26</sup> - dieser bietet personalisierte Empfehlungen und vergünstigte Angebote für Waren und Dienstleistungen in der Nähe.

## Markenbildung basiert immer mehr auf dem laufenden Erlebnis - Unternehmen sind aber kaum darauf vorbereitet

Wenn also Markenbildung heute nicht mehr auf Kampagnen basiert, sondern auf anhaltender Interaktion mit Kunden, ist dies im strategischen Fundament der Marke zu berücksichtigen. In einer bereits 2016 durchgeführten Studie<sup>27</sup> wurde offengelegt, dass zwar 47% der Marketingorganisationen Big-Data-Analytik als wichtigste Fähigkeit sehen, aber weniger als 7% glauben bereit zu sein, diese Herausforderung auch zu meistern. Die Empfehlung „Analytical Competitors“ zu werden stößt demnach vielfach auf Hindernisse, wenn Unternehmen nicht wissen, wie sie Agilität, Fehlertoleranz und Innovationsfähigkeit in ihrer Kultur verankern sollen.

<sup>21</sup> [www.xing.com](http://www.xing.com), 2018: „Marktorientierte Ökosysteme („Ecosystems“) - in 7 Schritten mit Mefferts 4I zum neuen Paradigma der Marktorientierung“

<sup>22</sup> [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de), 2018: „Nachholbedarf beim Customer Experience Management“

<sup>23</sup> viennabrand, 2018: „Studie Markendigitalisierung“

<sup>24</sup> [www.etailment.de](http://www.etailment.de), 2019: „Kunden erwarten digitale Hilfe beim Einkauf“

<sup>25</sup> tillhub, 2019: „Shop 4.0 - So wird 2019 für den stationären Handel“

<sup>26</sup> [www.marketing-boerse.de](http://www.marketing-boerse.de), 2019: „Volkswagen startet neuen Service „We Experience““

<sup>27</sup> Roland Berger & SAS Institute, 2016: „Die Illusion der Kundenzentrierung - Fünf unbequeme Thesen zum digitalen Marketing“



# Brand Lever Model® - der Weg zur Markenspitzenleistung



„Das Konzept für Spitzenerlebnisse bildet das Bindeglied von der zugrundeliegenden Strategie zur Performancelogik - im digitalen Zeitalter der wesentliche Erfolgsfaktor.“





Ein neues Schlagwort im Zusammenhang mit der Strategie lautet Purpose („Sinn“, „Bedeutung“). Und das ist keine philosophische Modeerscheinung, wenn man einer Interbrand Studie aus 2017 glauben darf<sup>28</sup>: demnach übertrafen Marken mit einer auf die Verbesserung der Lebensqualität ihrer Kunden ausgerichtete Bestimmung den übrigen Aktienmarkt um 120%.

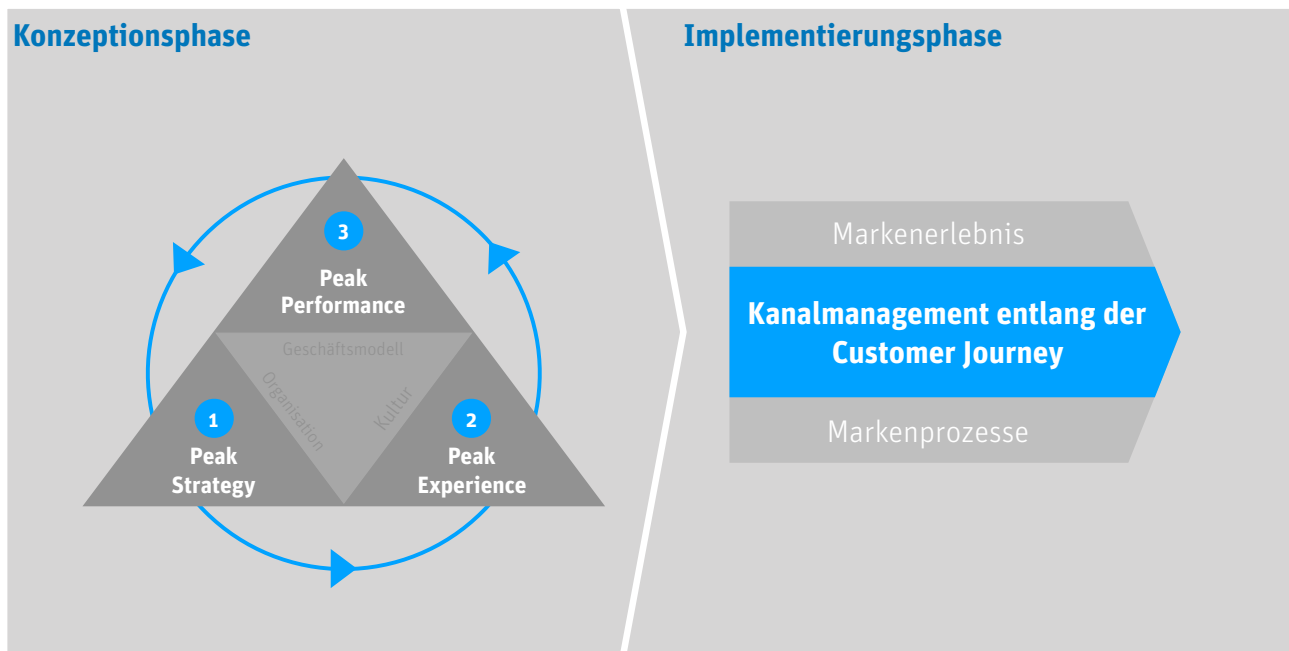
### Markenrelevanz als neuer Wettbewerbsfaktor

In unserem digitalen Zeitalter zählen jene Marken zu den Gewinnern, die möglichst hohe Relevanz besitzen<sup>29</sup>. Demnach gibt es in Zeiten der technologisch bedingten Standardisierung eine natürliche Entwicklung in Richtung Isomorphie - es gleicht sich also alles immer mehr an. Das Markenerlebnis kann hier für die notwendige Differenzierung sorgen, wenn:

- Kundenbedürfnisse verstanden,
- alles beseitigt, was das Vertrauen der Kunden gefährdet und
- vorausschauend und agil gehandelt wird.

In der von viennabrand erprobten 3-er Logik zwischen Strategie, Erlebnis und Performance liegt ein praktikabler Weg, der das Markenerlebnis als Bindeglied von der Strategie bis zum Performancekonzept nutzt.

Die Weiterentwicklung der eigenen Struktur hin zu einem agilen Format, das den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, ist die Grundlage zur Realisierung eines herausragenden Kundenerlebnisses und damit des Erfolges des gesamten Unternehmens.

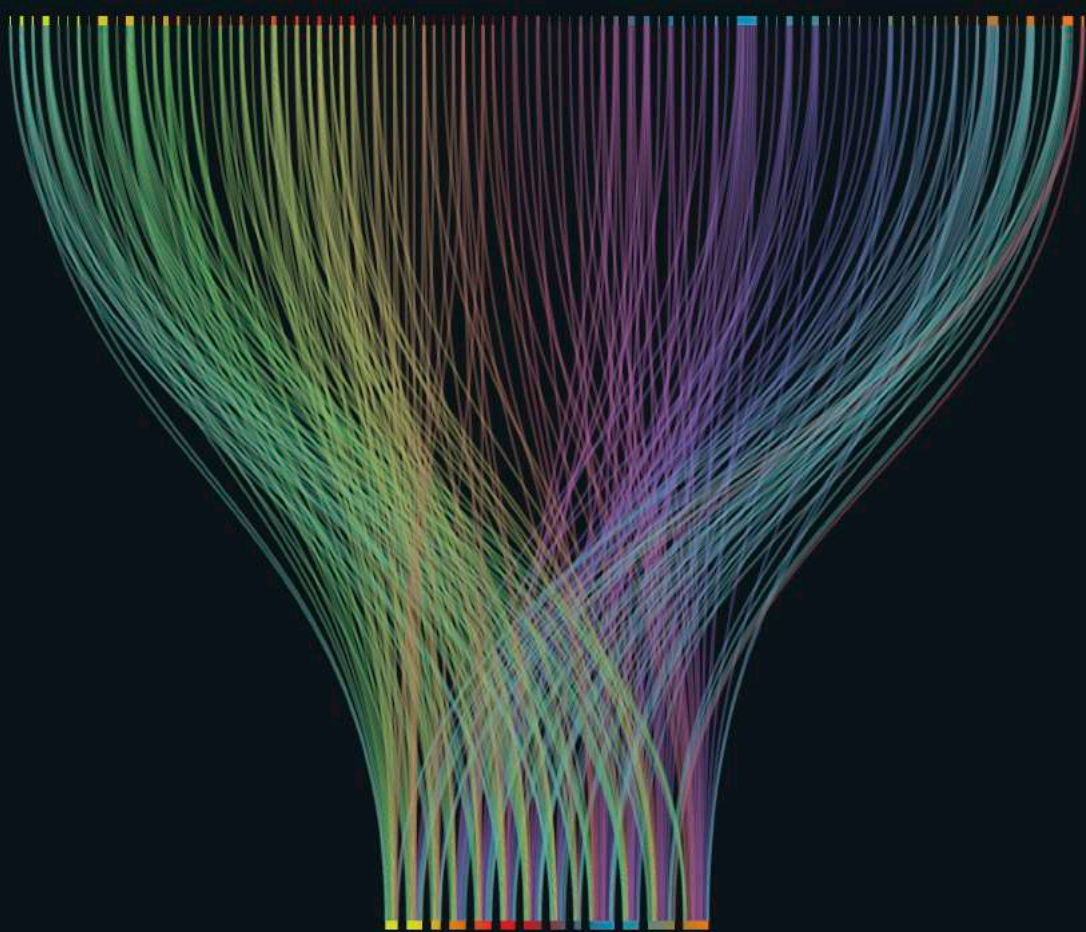


Quelle: viennabrand

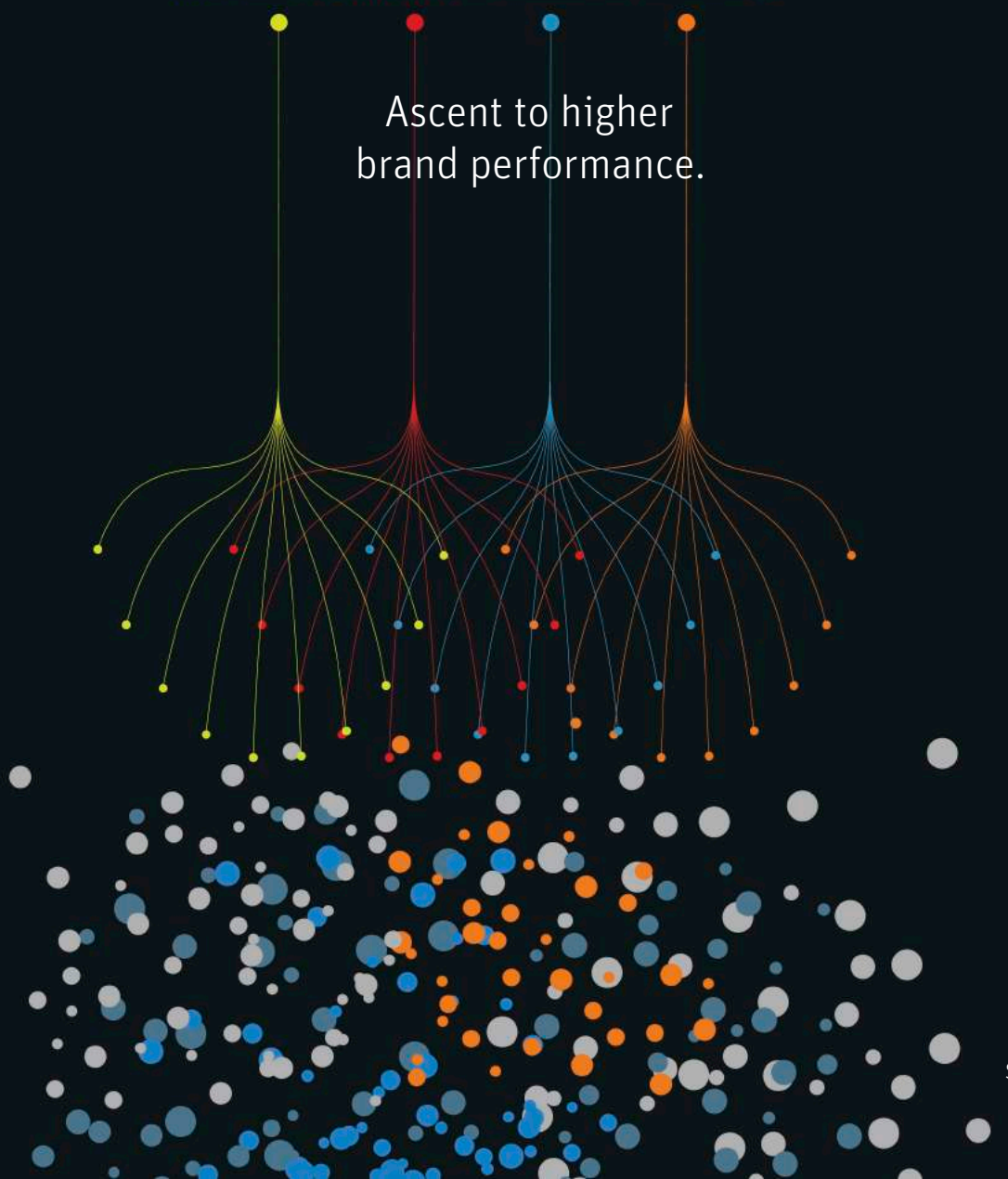
<sup>28</sup> [www.adage.com](http://www.adage.com), 2018: „Purpose Isn’t Cause Marketing - How To Know The Difference“

<sup>29</sup> [www.xing.com](http://www.xing.com), 2019: „Hyperrelevanz: das neue Ziel einer Marke“





Ascent to higher  
brand performance.



# Das Brand Lever Model® als Wegbereiter für Markenerfolg im digitalen Zeitalter

Das Markenerlebnis ist schon heute in den meisten Branchen wesentlicher Erfolgstreiber. Nachdem es zunehmend wichtiger wird, außerhalb herkömmlicher Bahnen zu denken und althergebrachte, eingefahrene Strukturen durch neue, flexiblere und agilere zu ersetzen, bedarf es einer Öffnung gegenüber dem bereits heute stattfindenden Wandel auf allen Ebenen des Unternehmens. Wir befinden uns genau an jener Schwelle, an der sich bislang gültige und scheinbar logische Zusammenhänge auflösen - wie etwa der Überlegung von der alten Logik „Menschen finden Produkte“ zum neuen Paradigma „Produkte finden Menschen“.<sup>30</sup> Diesen Umwälzungen aus dem Blickwinkel der Marke zu begegnen macht mehrfach Sinn:

- 1) Die Transformation zu einer digital tragfähigen Strategie bedarf gerade heute eines fundierten, Stabilität gebenden Markenkonzepts. Nur auf einer solcher Art gefestigten Basis ist es möglich, über vielfältige Kanäle jene inhaltliche Stringenz zu erreichen, die für die Wahrnehmung zielführend ist und auf die angestrebte Positionierung einzahlt.
- 2) Erst mit einer solcher Art schlüssigen Inhaltsbasis lassen sich die heute so wichtigen Kundenerlebnisse entlang der gesamten Customer Journey weiterentwickeln, umsetzen und steuern. Die Kundenerlebnisse stellen vereinfacht jene Elemente dar, die früher aus persönlichen Verkaufsgesprächen und der Werbung resultierten. Ihre Konzeption als SOLL-Definition einerseits und Steuerung anhand des IST-Status andererseits, stellt jene Erfolgskomponenten dar, die sich direkt auf die Markenwahrnehmung auswirken.
- 3) Die Markenwahrnehmung selbst ist nach wie vor eine relativ beständige Größe und starke Marken beziehen viel ihrer Marktperformance aus ihrer Positionierung. Auf der anderen Seite werden kurzfristige Entscheidungen, wie vorhin erwähnt („Last-minute consideration“), gerade im digitalen Zeitalter ein immer größerer Faktor. Aus diesem Grund ist die Markenperformance als planerische und technisch spitzenmäßige Umsetzung Grundvoraussetzung für alle, die auch tatsächlich eine Spitzenposition einnehmen wollen.

In diesem Sinn bietet sich gerade die Marke als geeigneter Hebel für die Überwindung von Altlasten an, um relevant und performant zu bleiben - ganz so wie der Unternehmenschef einer Fortune 100 Firma sagte<sup>31</sup>: „We cannot fall victim of the legacy trap, we must change to remain relevant.“

Nachdem sich traditionelle Unternehmensfunktionen wie z.B. Beschaffung, Produktion oder Vertrieb durch den digitalen Wandel vielfach grundlegend verändern, kann die Marke eine duale und damit lebenswichtige Funktion für das Unternehmen erfüllen: einerseits schafft sie als Kontinuität stiftendes Element Vertrauen und Präferenz, andererseits dient sie als Antrieb zur Realisierung des notwendigen Wandels.

Was am Ende zählt: eine Spitzenperformance, erreicht durch Spitzenerlebnisse auf Basis einer Markenstrategie, die konsequent an einer Spitzenpositionierung ausgerichtet ist.

<sup>30</sup> The Times - raconteur.net, 2018: Future of Retail

<sup>31</sup> brandingbusiness.com - Andrea Fabbri, 2017: Escaping The Legacy Trap: Using The Brand To Manage Change





## Mag. Oliver R. Schmitt

Oliver Schmitt ist Gründer von viennabrand®, die Managementberatung im Bereich Markenstrategie bietet. Noch vor seinem Universitätsabschluss 2000 an der Wirtschaftsuniversität Wien gründete er sein erstes Beratungsunternehmen. Zunächst folgten berufliche Herausforderungen im Bereich strategisches Marketing und Kommunikation in Telekommunikations-, Industrie- und Beratungsunternehmen. Aus diesen Berufserfahrungen nährte sich seine Leidenschaft für Branding, bis Oliver Schmitt schließlich 2006 viennabrand® gründete. Oliver Schmitt ist immer wieder Lektor sowie Autor von Gastkommentaren und Fachbeiträgen und zudem als Unternehmer in unterschiedlichen Branchen tätig.

Mit einem Fokus auf die Konzeption von Spitzenstrategien, -erlebnissen und -performance für die Marke hat sich viennabrand® im Bereich Markendigitalisierung spezialisiert und arbeitet mit einem erprobten Team erfahrener Marketing- und Markenexperten. Durch die Steuerung von Agenturen und externen Dienstleistern bieten wir zudem auch die Begleitung der Konzeptrealisierung an. So bilden wir die vielfach von Unternehmerseite vermisste Klammer über eine wachsende Anzahl relevanter Kanäle und einer ebenso zunehmenden Anzahl potenzieller Dienstleister. viennabrand® ist an dieser Stelle Partner für eine koordinierte, mess- und lenkbare Markenperformance im Rahmen der zunehmenden digitalen Transformation über verschiedenste Branchen hinweg.



**viennabrand®**

Kurrentgasse 4/9, 1010 Wien/Austria  
T. +43 1 405 00 54  
E. [office@viennabrand.com](mailto:office@viennabrand.com)