

NEUE AUFGABEN, CHANCEN UND PERSPEKTIVEN

Von **Günther Misof, Marc Steffens und Irina Chervonnaya**



Phänomene wie User-Generated Content und die wachsende Bedeutung von Meinungsbildnern im Web bringen das klassische Modell der Markenkommunikation aus dem Gleichgewicht. Diese Veränderungen zwingen Unternehmen, die Prozesse ihrer Markenführung zu überdenken. Marken bietet sich eine der seltenen historischen Chancen, sich strategisch erfolgreich neu aufzustellen. Auf der Tagesordnung steht das Thema „Digital Brand-Operations“.

Die Welt der Marke und ihrer Kommunikation befindet sich in rasantem Wandel: Geschwindigkeit und Menge der Informationen und Daten nehmen stetig zu. Und das Angebot an Formaten und Kanälen sowie die Art, wie wir kommunizieren, verändern sich in immer kürzeren Abständen. Auch die Rollenverteilung ist nicht mehr eindeutig: Wer ist Sender, wer Empfänger, wer startet die Kommunikation? Macht es noch Sinn, von Zielgruppen zu sprechen, wenn sich diese nicht eindeutig erreichen lassen?

Für das Brand-Management bedeuten die Veränderungen kürzere Intervalle nicht nur bei der operativen Justierung, sondern auch bei der strategischen Ausrichtung der Marke. Sich darauf einzustellen ist kein leichtes Unterfangen – zumindest, wenn die nötige Veränderung rasch auf der Ebene der Markenkommunikation ankommen soll. Im ersten Schritt müssen daher die Mitarbeiter in Branding und Marketing aktiviert, motiviert und befähigt werden, im Sinne der neuen Vorgaben zu handeln. Die externe Kommunikation stellt weitere Anforderungen. Der Adressat ist alles andere als homogen. Daraus folgt eine wachsende Segmentierung der Markenkommunikation: Kunden, Investoren, künftige Arbeitnehmer und Öffentlichkeit nutzen unterschiedliche Touchpoints, die mit jeweils passenden Inhalten bedient werden müs-

sen. Die Dreiecksbeziehung zwischen Touchpoints, Content und Receiver ist anspruchsvoll zu steuern, denn es bestehen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, die auf den ersten Blick nicht offensichtlich sind.

Ein Touchpoint ist mehr als ein Ort für die Werbebotschaft. Er ist ein Ort der Begegnung mit der Marke. Hier entsteht ein Markenerlebnis – die „Brand-Experience“ – durch die Übermittlung einer adäquaten und spezifischen Botschaft in einem besonderen Rahmen, kognitiv und emotional. Ganzheitliche Brand-Experience umfasst die Komposition aller Kontakte an unterschiedlichsten Touchpoints – offline sowie online. Ist einer davon schlecht bedient, kann sich das fatal auf das Gesamterlebnis auswirken und andere hohe Investitionen in aufwendige Inszenierungen der Marke zunichtemachen. Hinzu kommt, dass eine Vielzahl der heute gängigen und gefragten Touchpoints außerhalb der Kontrolle des jeweiligen Brand-Managements liegt. Hier kann nur durch indirekte Beeinflussung der vielen verschiedenen Meinungsbildner wie Blogger versucht werden, die gewünschte Wirkung zu erzielen. Eine konsistente Botschaft muss dabei sehr unterschiedlich umgesetzt werden, da manche Touchpoints wie Twitter oder Packaging nur bestimmte Kommunikationsarten erlauben.



Die Zunahme der Touchpoints erfordert einen flexiblen und adaptiven Umgang mit den Inhalten der Markenkommunikation: Welcher Inhalt über welchen Touchpoint kommuniziert wird, hängt von den Möglichkeiten und Präferenzen des Receivers ab. Die Wechselwirkung von Touchpoint, Content und Receiver unter Berücksichtigung aller sich ständig ändernden Optionen erfordert eine schnelle und kostengünstige Versorgung mit Inhalten. Die Steuerung dieses Vorgangs macht die Einrichtung eines Content-Supply-Chain-Managements erforderlich. Dabei zeichnen sich zunehmend technische Fortschritte ab: Die Ausgabe von Inhalten auf der Vielzahl digitaler Touchpoints mit unterschiedlichen Displaygrößen und Bandbreiten lässt sich durch Adaptive Design und den Einsatz von Softwarelösungen inzwischen automatisch realisieren. Wenn man hierbei über Responsive oder Adaptive Layouts hinaus auch den Inhalt in Relation zum Empfänger („der Mensch vor dem Display“) einbeziehen möchte, muss auch der Content flexibel organisiert werden – beispielsweise über automatische Textkürzungen, Übersetzungen, Bild-Ersetzungen oder Videoschnitte. Das ist technisch lösbar, setzt aber voraus, dass zuvor definiert wurde, in welchem Kontext Inhalte wie dargestellt werden. Der Vorteil: Gut strukturierte Inhalte können deutlich häufiger eingesetzt werden und rechtfertigen somit auch einen höheren Erstellungsaufwand.

Wen man gerne ansprechen möchte, liegt auf der Hand.

Am liebsten den Traumkunden: einkommensstark, ausgabefreudig, statusbewusst und markenloyal. Doch Wunschzielgruppen lassen sich nur erreichen, wenn für sie relevanter Inhalt über den passenden Touchpoint kommuniziert wird. Das ist alles andere als eine triviale Aufgabe, denn unsere Aufmerksamkeit und Erreichbarkeit für Botschaften stößt schnell an natürliche Gren-

zen: In vielen Haushalten wird neben dem Fernsehen auf dem Tablet gesurft. Der Touchpoint TV erhält dabei deutlich weniger Aufmerksamkeit als die Touchpoints im Internet. Diese funktionieren allerdings anders als

Die Wahrnehmung einer gesendeten Botschaft wird durch Rahmenbedingungen beeinflusst, die sich durch Markenkommunikation in der Regel kaum kontrollieren lassen.

die One-to-Many-Kommunikation des TV: Bei ihnen startet der vermeintliche Receiver die Kommunikation. Er wird initiativ, ruft Inhalte ab, wann und wo er will. Oder er wird sogar selbst zum Sender (User-Generated Content). Die Marke kann sich darauf einstellen: durch Motivations- und Incentive-Programme sowie Instrumente und Materialien zur Kommunikation, die durch das Brand-Management bereitgestellt werden.

Die Wahrnehmung einer gesendeten Botschaft wird durch Rahmenbedingungen beeinflusst, die sich durch Markenkommunikation kaum kontrollieren lassen. Beispielsweise ist sie abhängig von der jeweiligen psychischen Situation, in der sich der Receiver befindet. Die meisten Touchpoints und Inhalte werden zudem von sehr verschiedenen Stakeholdern gesteuert. Was aber bleibt noch für den Brand-Manager, wenn zum Beispiel User-Bewertungen das Bild der Marke in der Öffentlichkeit prägen? Die Antwort: Steuern im Sinne der Marke. Auf externe Meinungsbildner eingehen und sie – genau wie die eigenen Mitarbeiter – zur Kommunikation gemäß der Markenstrategie motivieren und befähigen. Zugegeben: Das geht nicht

von heute auf morgen. Wer seine Markenkommunikation wirksam und dauerhaft steuern möchte, benötigt dazu geeignete Strukturen, Prozesse, Rollen und Instrumente, die zur Funktion eines effizienten Brand-Managements erforderlich sind, müssen einrichtet werden.

Es gibt viele Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung im Brand-Management. In der Brand-Communication können durch die Wiederverwendung von Inhalten Kosten gesenkt werden. Das Erstellen von Inhalten – meist mit externer Unterstützung – ist ein aufwendiger und kostspieliger Vorgang, den man einem RoI gegenüberstellen muss. Inhalte stellen einen Wert dar: Sie sind die Assets der Kommunikation und befähigen das Brand-Management, schneller und günstiger die Markenbotschaft zu verbreiten. Je öfter ein Inhalt kommuniziert wird – zum Beispiel durch den Tausch von Bildern und Texten oder einen Neuschnitt von Videos –, desto wirtschaftlicher ist seine Erstellung. In der automatischen Modifikation von Inhalten für verschiedene Kanäle durch Softwarelösungen liegt ein großes Potenzial für Einsparungen und kürzere Time to Market.

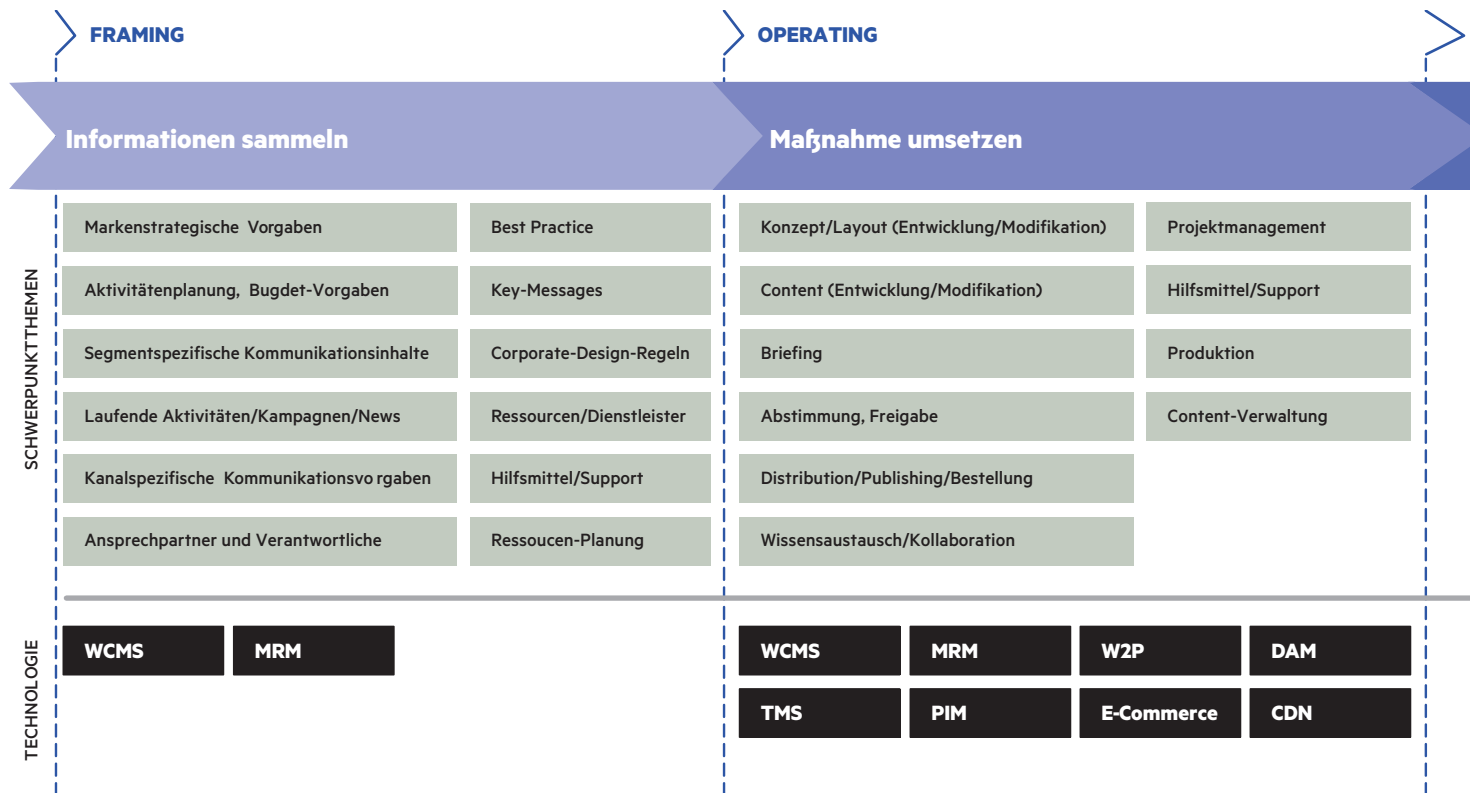
Trotz unterschiedlichster kommunikativer Anforderungen an die Touchpoints bleibt die Konsistenz des Markenauftritts und mit ihr die Brand-Identity der Dreh- und Angelpunkt jeder erfolgreichen Markenkommunikation. Die Maßnahmen zur Erzeugung, Festigung und

Sicherung der Brand Identity – die angesichts des volatilen Umfelds immer wieder nachjustiert werden muss – folgen einem Prozess, der drei Phasen umfasst.

In der ersten Phase, dem Framing, werden die Rahmenbedingungen gesetzt. Hierzu zählen: Budget, Zeit, Ressourcen, Regeln, strategische und inhaltliche Vorgaben, verfügbare Instrumente, Hilfsmittel und Support, kanalspezifische oder andere technische Vorgaben, relevante Medien und Daten sowie Best Practices. Für das Brand-Management bedeutet dies: Informationen und Daten müssen verfügbar gemacht werden. Erfolgt dies an zentraler Stelle (zum Beispiel über ein Brand-Portal), sind die Informationen einfach zu pflegen, effizient abzurufen und immer auf dem aktuellen Stand. So entsteht ein beträchtlicher Mehrwert für Marke und Brand-Management.

In der zweiten Phase, dem Operating, müssen die markenrelevanten Maßnahmen mit Blick auf die Touchpoints umgesetzt werden. Hierunter fallen Aufgaben wie Konzeption, Layout, Entwicklung, Briefing, Übersetzungen, Bild- und Videobearbeitung, Projektmanagement, Produktion und Distribution von Inhalten. Oft sind in diese Prozesse externe Dienstleister involviert. Mit ihnen müssen Informationen und Daten ausgetauscht oder gemeinsam erarbeitet werden. Aufgabe des Brand-Managements ist hier, möglichst viele relevante Ar-

OPERATIVES BRAND MANAGEMENT



Nützliche Helfer für das Marketing: In den vielfältigen Schwerpunktthemen der jeweiligen Arbeitsbereiche im operativen Brand-Management können auf Basis vorhandener Technologien entwickelte Anwendungen für Effizienz sorgen: **WCMS** – Web-Content-Management-System, **MRM** – Marketing-Ressource-Management, **W2P** – Web-to-Publish, **DAM** – Digital-Asset-Management, **TMS** – Translation-Management-System,

beitshilfen zur Verfügung zu stellen. Dazu müssen die betreffenden Prozesse konsolidiert, standardisiert und, wenn möglich, automatisiert werden. Das Spektrum der hierbei entstehenden Hilfsmittel ist groß: Es reicht von Formularen und Prozessbeschreibungen über Vorlagendateien und Dienstleistungsempfehlungen bis hin zu bedarfsorientierten Lösungen für Digital-Asset-Management, Publishing, Übersetzungen, Abstimmungen und Freigaben oder Content-Delivery.

Über das Dashboarding wird in der dritten Phase der Erfolg der Maßnahmen erfasst, aufbereitet, dargestellt und zur künftigen Optimierung analysiert. Neben dieser Ergebnis-Performance-Analyse ist es sinnvoll, eine Prozess-Performance-Analyse vorzunehmen sowie Benchmarks vergleichbarer Maßnahmen in einem Dashboard darzustellen. So kann neben der Effektivität des strategischen Brand-Managements die Effizienz des operativen Brand-Managements betrachtet werden. Doch Vorsicht: Das Dashboarding liefert nur Erkenntnisse, wenn vorher KPIs definiert wurden. Werden auch die Ergebnisse von Teilprozessen mit Indikatoren bedacht und die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der Prozesse betrachtet, helfen KPI-Hierarchien, den Überblick zu wahren: Durch sie gelingt es, in komplexen Szenarios Schwachstellen zu finden und zu beheben. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dann der Optimierung und Adaption der strategischen Vorgaben für die Marke.

Die hier skizzierte Organisation soll die Protagonisten der Marke befähigen, im Sinne der strategischen Vorgaben zu agieren. Dasselbe gilt natürlich für externe Akteure: Wenn Meinungsbildner im Sinne der strategischen Ausrichtung kommunizieren sollen, dann müssen die Informationen für sie entsprechend aufbereitet sein. Durch Bilder, Videos, Texte, Vorlagendateien, Hilfestellungen, Tools oder einen Helpdesk lässt sich die in-

Die Trefferchancen für eine positive Wahrnehmung erhöhen sich durch eine konsistente Botschaft über möglichst viele Touchpoints.

direkte Kommunikation in die richtige Richtung lenken. In der Gesamtheit aller Maßnahmen, Touchpoints, Inhalte und Protagonisten ist die Marke einer der wichtigsten Assets des Unternehmens. Für deren Steuerung fehlen in der Regel jedoch die Mittel – und leider oft auch die Erkenntnis der Notwendigkeit. Für erfolgreiches Brand-Management kommt es darauf an, schnell greifbare Verbesserungen erzielen zu können. Daher gilt: Am Anfang nicht zu viel vornehmen, sondern Quick Wins realisieren, die ohne großen organisatorischen Aufwand einen meßbaren Mehrwert bringen. Wichtig ist, dass der Quick Win auch die dritte Phase umfasst. Dabei ist es nicht entscheidend, wie das Dashboard aussieht, sondern dass die KPIs definiert und gemessen werden. Mit den ersten Erfolgen wächst dann die Unterstützung in der Organisation für die Umsetzung größerer Pakete und die umfassende Strukturierung des Brand-Managements (Prozesse, Rollen, Instrumente).

Angesichts der rasanten Entwicklung der Markenkommunikation und des Brand-Managements ist die Vorstellung nicht abwegig, dass schon in weniger als zehn Jahren Systeme die gesamte Kommunikation übernehmen: Bots stellen Inhalte individuell zusammen und antworten auf Anfragen der Kunden automatisch. Was wird dann aus dem Brand-Manager der Zukunft? Sein Job bleibt im Grunde der gleiche: Steuerung. Das Regelwerk für die Bots muss wie bisher an die strategischen Vorgaben der Marke und ihr volatiles ökonomisches und soziokulturelles Umfeld angepasst werden. Und wie zuvor geht es darum, Mitarbeiter, Dienstleister und Meinungsbildner zu steuern. Allerdings werden die Ausführung, die Übermittlung der Inhalte, das Befüllen der Touchpoints, die Reaktion auf Anfragen, das Zusammenstellen von Texten und Medien und das Konvertieren auf verschiedene Ausgabegeräte zumindest in der digitalen Welt automatisch erfolgen. ◀

DASHBOARDING

Maßnahme auswerten

Prozess-Performance-Analyse

Ergebnis-Performance-Analyse

Benchmarking

Escalation-Management

WCMS

MRM

W2P

DAM

TMS

PIM

E-Commerce

CDN

BAM/BI

PIM – Product-Information-Management, E-Commerce – Online-Handel,

CDN – Content-Delivery-Network,

BAM/BI – Business-Activity-Monitoring/Business-Intelligence.

Günther Misof ist Managing Director, Marc Steffens Director Consulting und Irina Chervonnaya Consultant bei der Peter Schmidt Group, Division Brand-Management. Guenther.Misof@peter-schmidt-group.de