

MARTY NEUMEIER

WARUM KUNDEN
HEUTE UNTERNEHMEN
MITFÜHREN – UND WIE
SIE DAVON PROFITIEREN
KÖNNEN

BRAND LIT



THE BRAND



UNTERNEHMENSIDENTITÄT ⇄ KUNDENIDENTITÄT

In der Mitte des 20. Jahrhunderts, als IBM, CBS, RJR und andere Firmen mit Initialen die Oberhand hatten, entwickelte sich ein Geschäftsfeld rund um Identitätsdesign. Damals war eine Marke buchstäblich ein Brandzeichen – ein heißer typografischer Stempel, der dazu diente, ein Erkennungszeichen auf die Produkte des Unternehmens zu brennen und, bei ausreichender Wiederholung, auch in die Köpfe der Kunden einzuprägen. Der Fokus lag auf „wer wir sind“ und darauf, sicherzustellen, dass WIR modern, organisiert und professionell wirken. Der Preis ging an jene Identitäten, die das Auge am meisten erfreuten. Die besten Markenzeichen waren ästhetisch ansprechend und sind es bis heute.

Damals war das Geschäft so stark auf das Unternehmen ausgerichtet, dass die Kunden wie Nutzvieh behandelt wurden – als kommerzielle Herden, die eingezäunt, gefüttert und für den Unternehmensbedarf geerntet wurden. Ich übertreibe, aber denken Sie einmal an die Begriffe, die wir immer noch zur Beschreibung von Marketing verwenden: Wir segmentieren Zielgruppen, zielen auf Kunden ab, sammeln Leads und erobern Marktanteile. Ein Unternehmen mit herdenartigen Kunden wird als Cash Cow bezeichnet, und Menschen werden als Konsumenten beschrieben, als ob ihre einzige Aufgabe darin bestünde, auf der Weide zu grasen, bis sie segmentiert, gezielt angesprochen und in Gewinn umgewandelt werden können.

Auf dem neuen, kundenzentrierten Markt hat sich das Blatt gewendet. „Wer wir sind“ ist viel weniger wichtig als „wer SIE sind“. Die KUNDENidentität, nicht die UNTERNEHMENSidentität, ist der Schlüssel zum Aufbau einer umgedrehten Marke. Es reicht nicht aus, herauszufinden, wer Ihre Kunden sind – Sie müssen ihnen helfen, die Menschen zu werden, die sie sein wollen. Ihre Identität wird durch jede Wahl, die sie treffen, und jedes Produkt, das sie kaufen, geformt.

Jetzt kommen wir zum Kern der Umkehr: Wenn das Ziel darin besteht, Kunden zu schaffen, wie Peter Drucker es vorschlug, sollten wir sie dann nicht auch gestalten? Ich meine das nicht im Sinne von Big Brother oder Frankenstein. Ich meine, sollten wir nicht einen RAHMEN schaffen, in dem unsere Kunden sich selbst erkennen, ihre einzigartige Identität formen und schließlich zu dem werden können, wer sie wirklich sind? Meine Erfahrung zeigt, dass alles, was ohne Design entsteht, oft im Chaos endet. Das Letzte, was jemand will, ist ein chaotisches Unternehmen.

Lassen Sie uns diesen Gedankenstrang mit einem hypothetischen Beispiel weiterverfolgen. Stellen Sie sich Folgendes vor: Auf einer Reise nach Guatemala erfährt die Unternehmerin Lori, dass die Maya aus den weggeworfenen Schalen der Kakaobohnen Tee zubereiteten. Sie gossen einfach heißes Wasser über die Schalen und fügten ein wenig Honig hinzu. Lori probierte es selbst aus und VOILÀ! – ein natürliches Schokoladengetränk,



das, wenn es mit Stevia statt Honig gesüßt wird, nicht nur köstlich, sondern auch kalorienfrei ist. Noch dazu gelten die Schalen in der Kakaoindustrie als Abfallprodukt, was ihre Beschaffung günstiger macht als die von Kaffeebohnen oder Teeblättern.

Langsam reift in ihr die Idee für ein neues Getränkeunternehmen. Was sollte sie als Nächstes tun? Die Idee eines Schokoladentees ist nichts, was man sich exklusiv sichern könnte. Jeder könnte sie kopieren, und vermutlich wird es auch jemand tun. Ihr wird klar, dass es am besten ist, eine hochfokussierte Marke zu entwickeln – eine Marke für Kunden, die sowohl Schokolade als auch Tee lieben, natürlich, aber was noch? Ihre Recherchen zeigen, dass die leidenschaftlichsten Fans von Schokolade und Tee Frauen sind. Doch welche Frauen? Wo sind sie? Was sind ihre Ziele?

Und noch wichtiger: Wer wollen sie werden?

Jeder hätte vorhersehen können, dass Airbnb, Etsy, Zipcar oder Kickstarter für das Leben von Menschen essenziell werden könnten. Und es ist leicht nachvollziehbar, warum Trendsetter wie Whole Foods, Method und Patagonia Millionen leidenschaftlicher Kunden gewinnen konnten. Doch kann ein „unscheinbares“ Produkt wie Schokoladentee eine solche Fangemeinde aufbauen?

Google-Gründer Larry Page verfolgte ein einfaches Ziel: Menschen ein wenig schlauer zu machen. Steve Jobs hatte bei Apple das Ziel, sie ein Stück kreativer zu machen. Mini USA möchte, dass seine Kunden gewissenhafte Autofahrer werden. Chip Conley, der Gründer von Joie de Vivre, wollte, dass seine Hotelgäste „ihre Identität auffrischen.“ Was könnte Lori für ihre Kundinnen anstreben? Wie könnte sie Frauen dabei unterstützen, ihre Identität aufzubauen?

Sie beschließt, sich auf Frauen mit Kindern zu konzentrieren, so wie sie selbst – kluge, vielbeschäftigte Mütter, deren Identität oft untergeht, besonders wenn ihnen keine Zeit für sich selbst und keine persönlichen Rituale bleiben, die ihnen Halt geben. Sie beginnt, Bücher über Psychologie und das Selbst zu lesen. „Das Selbst ist eine zerbrechliche Konstruktion“, sagt der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi. „Ohne äußere Stützen kann es verblassen und aus dem Fokus geraten.“

Lori sieht ihre Chance.

BESSERE PRODUKTE ⇨ BESSERE KUNDEN

Ambitionierte Unternehmen investieren gerne in innovative Produkte. Sie wollen neue Funktionen, neue Lösungen, neue Märkte und neue Branchen schaffen. Im Idealfall möchten sie ein Produkt oder eine Dienstleistung erfinden, die das bestehende Ökosystem disruptiert, ihre Kategorie neu definiert und für Jahrzehnte Monopolgewinne generiert. Dabei sind sie jedoch auf dem Holzweg.

In einem umgedrehten Unternehmen ist nicht das Produkt die Innovation, sondern der KUNDE. Der Wettbewerb findet nicht mehr zwischen Unternehmen statt, sondern zwischen den Menschen, die bei ihnen kaufen. Anders gesagt: Die Art Ihrer Kunden bestimmt die Zukunft Ihres Unternehmens. Das Unternehmen mit den besten Kunden gewinnt.

Dieses Prinzip lässt sich gut an der Entwicklung von Apple erkennen. Schon früh investierte das Unternehmen massiv in seine Kunden, indem es Technologie auch für Nicht-Techniker zugänglich machte, sich als Bollwerk gegen träge Giganten wie IBM stellte und Schulkindern Computer zur Verfügung stellte, um eine neue Art der Bildung zu fördern. Selbst als Apples Marktanteil nach dem Ausscheiden von Steve Jobs auf 3 Prozent sank, blieben die Kunden leidenschaftlich und lautstark. Als Jobs zurückkehrte, schloss sich ihm eine talentierte Armee von Freiwilligen an, die darauf brannte, von ihm geführt zu werden.

Die Erkenntnis daraus lautet: Überlegen Sie nicht, wie Sie Ihre Produkte verbessern und positionieren können, sondern wie Sie Ihre Kunden verbessern und positionieren können. Sie sind diejenigen, die für Ihren Erfolg kämpfen werden. In seinem Buch WHO DO YOU WANT YOUR CUSTOMERS TO BECOME? sagt Michael Schrage: „Wirklich erfolgreiche Innovationen schaffen Wohlstand für ihre Nutzer, nicht nur für ihre Schöpfer.“ Wohlstand bedeutet dabei nicht nur finanziellen Gewinn. Er kann sozial, bildend, körperlich, spirituell und zeitlich sein – jeder Mehrwert, den Menschen aus einem Produkt oder einer Dienstleistung ziehen.

Was ist das höchste Gut, das Sie für Ihre Kunden anstreben können?

Das Ritz-Carlton möchte, dass seine Gäste anspruchsvoller werden. Sein Motto? „Wir sind Damen und Herren, die Damen und Herren bedienen.“ Wenn Sie sich den makellosen Service im Ritz gönnen, steigt Ihr Selbstwertgefühl in neue Höhen, und Sie strahlen plötzlich mehr Selbstbewusstsein, Großzügigkeit und Charme aus.

Dell möchte es „Kunden überall ermöglichen, zu wachsen, zu gedeihen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen.“ Dies unterstützt das Unternehmen durch sein „Nurture“-Programm, das zudem 25 Prozent höhere Bestellmengen als bisherige Durchschnittswerte erzielt.

Das höchste Gut, das ein Unternehmen seinen Kunden bieten kann, ist Empowerment. Die besten

Markenentwickler erkennen das Potenzial ihrer Kunden und finden Wege, es zu entfalten.

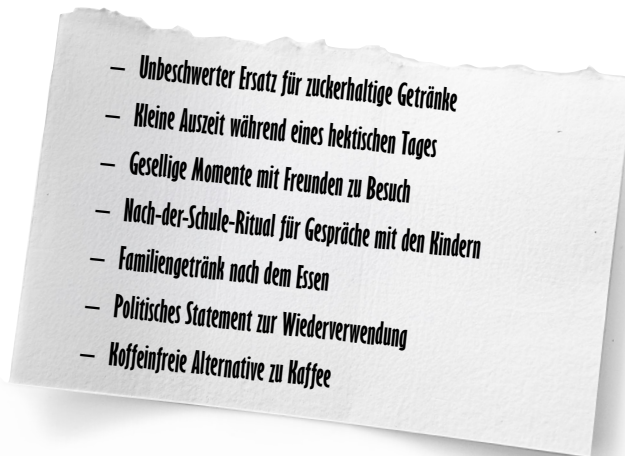
P&G stellt die Ambitionen seiner Kunden in den Mittelpunkt seiner Zweckbestimmung: „Wir werden Markenprodukte und Dienstleistungen von höchster Qualität und hohem Wert anbieten, die das Leben der Kunden weltweit verbessern – jetzt und für kommende Generationen.“

Im Gegensatz dazu interessieren sich die Casinos in Las Vegas kaum für das Leben ihrer Kunden, abgesehen davon, ihnen eine kurze Flucht aus dem Alltagstrott zu ermöglichen. Wenn die Besucher wieder nach Hause zurückkehren, erwartet sie dasselbe eintönige Leben – nur mit schmaleren Geldbörsen. Dies ist das genaue Gegenteil davon, das Potenzial im Kunden zu sehen. Stattdessen erkennen sie nur Schwäche, Naivität und süchtiges Verhalten.

Lori erkennt unterdessen, dass alle profitablen Marken auf gewisse Weise gewohnheitsbildend sind. Das macht sie nachhaltig. Die Frage ist nur, ob die Gewohnheit insgesamt gesund oder ungesund ist. Sowohl Schokolade als auch Tee können zur Gewohnheit werden, da sie die Genusszentren des Gehirns ansprechen. Ihr Tee enthält jedoch kaum Inhaltsstoffe, die als ungesund gelten: Es gibt keinen Zucker oder künstliche Zusätze. Im Gegenteil, er enthält Verbindungen, die man als gesundheitsfördernd betrachten könnte, wie Procyanidine, die das Risiko von Herzkrankheiten verringern können; mehr Antioxidantien

als grüner Tee und Rotwein; und Theobromin, ein milderes Stimulans als Koffein. Der Effekt ist ein leichter Anstieg des Serotoninspiegels, was für eine fröhliche, entspannte Stimmung sorgt. Insgesamt also eine gesunde Gewohnheit.

Aber was könnte der Tee noch bieten? Was wünscht sich eine vielbeschäftigte Mutter, das der Tee erfüllen könnte? Lori erstellt eine kurze Liste.



Dies sind einige der „Aufgaben“, die das Produkt für vielbeschäftigte Mütter übernehmen könnte. Worum geht es dabei? Um Zeitmangel, gesundheitliche Bedenken, Sorgen um die Schulbildung ihrer Kinder, den Wunsch, Familienerinnerungen zu schaffen, die Notwendigkeit, soziale Kontakte zu pflegen, und den Wunsch, die Umwelt zu schützen.

Wir lassen diese Ideen vorerst ruhen, während wir uns dem nächsten Wechsel widmen: dem mentalen Wandel von Segmenten zu Gemeinschaften.

SEGMENTE → GEMEINSCHAFTEN

Die Segmentierung ist eine praktische Strategie, um Kunden auf einem bestehenden Markt gezielt anzusprechen. Zuerst identifiziert man einen großen Markt und teilt ihn dann in kleinere Segmente, basierend auf Kategorien wie GEOGRAFIE (Regionen, Länder, Städte), DEMOGRAFIE (Alter, Geschlecht, Beruf, Bildung, Einkommen), PSYCHOGRAFIE (Aktivitäten, Interessen, Meinungen), VERHALTEN (Produktnutzung, Vertrautheit, Loyalität) oder NUTZENPRÄFERENZ (ein Segment je nach Präferenz). Anschließend wird jedes Segment mit einem angepassten Angebot angesprochen. Teilen und erobern.

Aber wie segmentieren Sie einen Markt, den es noch gar nicht gibt? Oder einen schnelllebigen Markt, in dem Kunden ständige Zielwechsel vornehmen? Oder einen Markt, in dem jeder Kunde sein eigenes Segment sein möchte? Hier ist ein Umdenken gefragt: Statt Aufteilen ist Multiplizieren gefragt. Starten Sie mit einem kleinen Markt und skalieren Sie ihn über soziale Medien. MULTIPLIZIEREN und erobern.

Zu den magischen Neuerungen, die das Internet hervorgebracht hat, gehört unsere Fähigkeit, Gruppen über verschiedene Grenzen hinweg zu bilden – sei es geografisch, demografisch, psychografisch oder durch andere Faktoren. Soziale Plattformen ermöglichen jetzt eine RIDICULOUS EASY GROUP FORMING (REFG), ein Begriff, geprägt von Sébastien Pacquet.

REGF macht die Segmentierung überflüssig, denn Menschen ignorieren routinemäßig die Grenzen, die Marketingfachleute ihnen auferlegen. Wir gehen einfach dorthin, wohin wir wollen, tun, was wir wollen, und werden, wer wir werden wollen. Wir möchten einzigartig sein, aber wir möchten in Gruppen einzigartig sein. Wir möchten auffallen, aber wir möchten zusammen auffallen. Im Zeitalter der mühelosen Gruppenbildung ist die grundlegende Maßeinheit nicht das Segment, sondern die GEMEINSCHAFT.

Eine GEMEINSCHAFT ist jede Gruppe von Menschen, die nicht nur Interessen, sondern auch Informationen teilen. Sie sprechen miteinander. Sie identifizieren sich mit ihrer Gemeinschaft: Ich bin Surfer. Ich bin Anglophiler. Ich bin Gamer. Ich bin Katzenmensch. Sie identifizieren sich auch mit Marken: Ich bin Audi-Fan. Ich bin Android-Fan. Ich bin Mets-Fan. Ich bin ein Thronie. Da sich Gemeinschaften schnell und organisch bilden können, sind sie wie geschaffen für das Wachstum einer Marke.

Eine GEMEINSCHAFT ist nicht einfach nur eine weitere Art von Segment. Man zielt nicht auf eine Gemeinschaft. Man unterstützt sie. Lässt sie wachsen. Arbeitet mit ihr zusammen. Organisiert sie. Untersuchungen zeigen, dass Kunden, die in einer Markengemeinschaft sozial mit anderen Kunden interagieren, oft ein starkes Gefühl der Loyalität entwickeln – sowohl zur Marke als auch untereinander. Das sind die Menschen, die am ehesten für Ihren Erfolg eintreten.

Die beste Frage, die man einem Marketingfachmann für ein neues Produkt stellen sollte, ist nicht „Wie groß ist der Markt?“ sondern „Mit welcher Armee ziehen Sie ins Feld?“ Führungskräfte verbringen oft zu viel Zeit damit, ihre Mitarbeiter zu organisieren, und zu wenig damit, ihre Kunden zu organisieren – die Gruppe mit der wahren Macht. Indem man die Gemeinschaft stärkt und wachsen lässt, erhöht man ihre Stärke gegenüber konkurrierenden Marken, was wiederum die eigene Fähigkeit zur Unterstützung der Gemeinschaft steigert. Was eine Marke stark macht, ist das gegenseitige Engagement zwischen Unternehmen und Kunden.

Wie baut man eine Gemeinschaft auf? Der Trick besteht nicht darin, den größtmöglichen Markt zu finden, sondern die treuesten Fans. „Zu vielen Organisationen geht es um Zahlen, nicht um Fans“, schreibt Seth Godin in seinem Buch TRIBES. „Was ihnen fehlt, ist die Tiefe des Engagements und die Verbundenheit, die echte Fans bieten.“ Fans schätzen Großzügigkeit und Mut. Ein mutiges Unternehmen ist eines, das sich für seine Kunden einsetzt. Andersartigkeit statt Gleichheit. Innovation statt Anbiederung an die Masse.

~~TEILEN UND EROBERN~~

MULTIPLIZIEREN UND EROBERN

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>