

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

**ANDREAS BAETZGEN (HRSG.)**

# **BRAND EXPERIENCE**

**AN JEDEM TOUCHPOINT  
AUF DEN PUNKT BEGEISTERN**

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3431-7 Bestell-Nr. 20275-0001  
EPDF ISBN 978-3-7992-6974-2 Bestell-Nr. 20275-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Lektorat: Michael Bauer, Mainz  
Übersetzung der Beiträge von M. Schmidt-Subramanian/H. Manning und L. Heinrich durch Friederike Moldenhauer, Hamburg  
Einbandgestaltung: Tim Stübane/Andreas Baetzgen  
Satz: typopoint GbR, Ostfildern  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
November 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# **Kapitel 1:**

# **Einführung**

# Brand Experience

## Eine Einführung

Andreas Baetzgen

**Vor welchen Herausforderungen stehen Marken in einer digitalen Welt? Welche Erfahrungen prägen das Markenerleben des Konsumenten? Und was sind die Anforderungen an ein ganzheitliches Brand Experience Management? Diese Fragen stehen im Zentrum dieser Einführung, die grundlegende Begriffe erläutert, wichtige Handlungsfelder zur Steuerung der Brand Experience aufzeigt und einen Ausblick auf das Buch gibt.**

Marken begegnen uns überall: in Fußballstadien, Museen, Universitäten, Arztpraxen, Flughäfen, Bahnhöfen, Talkshows, Nachrichtenportalen, Apps, Computerspielen, Büchern und Filmen. Sie lassen keine Gelegenheit aus, um auf sich aufmerksam zu machen: Versicherer werben in Schultüten, Finanzdienstleister während juristischer Staatsexamen, Unterwäschehersteller im Weltall, Kekshersteller mit Drohbriefen, Urlaubsflieger bei Staatsempfängen und Baumärkte in Abrisshäusern. Die Marke folgt dem Konsumenten auf Schritt und Tritt und will so in der Wahrnehmung »Top of Mind« sein, Vertrauen wecken und eine langfristige Bindung aufbauen.

Immer mehr Unternehmen zielen darauf, ihren Kunden ein umfassendes Markenerlebnis entlang des Entscheidungs- und Kaufprozesses zu bieten. Aus Käufern sollen loyale Kunden werden, die die Marke ihren Freunden und Bekannten empfehlen. Das strategische und systematische Management aller Kontaktpunkte (Touchpoints) zwischen Mensch und Marke wird damit erfolgsentscheidend und stellt Unternehmen und Agenturen gleichermaßen vor Herausforderungen.

## Punktgenau statt überall

Mit der zunehmenden Anzahl möglicher Kontaktpunkte wächst der Effizienz- und Entscheidungsdruck im Marketing.

Mit der zunehmenden Anzahl möglicher Touchpoints wächst der Effizienz- und Entscheidungsdruck im Marketing.

Es gibt immer mehr Touchpoints, an denen der Konsument potenziell erreichbar ist und die gezielt selektiert und gesteuert werden müssen. Dabei besteht die Chance, einzelne Touchpoints entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen des Konsumenten zu personalisieren, um so die Relevanz und Attraktivität einer Marke zu steigern. Gleichzeitig wächst das Risiko, den Konsumenten zu verfehlen.

Welche Touchpoints sind für eine Marke am besten geeignet, um den Konsumenten wirkungsvoll anzusprechen? Ist es ein Viral oder Event? Ein TV-Spot oder Placement? Eine App oder ein Tweet? Oder passt am Ende klassische Plakatwerbung doch besser zur Marke? Fest steht nur eins: Das Prinzip »Gießkanne«, bei dem die Zielgruppe gleichmäßig über alle Medienkanäle berieselt wird, funktioniert nicht mehr. In der Dynamik der digitalen Medienwelt muss mit jeder Kampagne ein Touchpoint neu auf seine Wirksamkeit hinterfragt werden. Erfahrungswerte haben eine immer kürzere Halbwertszeit.

Erfahrungswerte haben in einer dynamischen Medienwelt eine immer kürzere Halbwertszeit.

Jeder Kontakt zwischen Mensch und Marke beeinflusst das Markenerleben auf spezifische Weise: Der TV-Spot soll emotionalisieren, das Kundenmagazin informieren, das Event involvieren, das Sampling aktivieren, das Viral potenzieren und die Kundenkarte kapitalisieren. Dabei besteht die Herausforderung für das Marketing darin, einen geeigneten Mix an Kontaktpunkten zu identifizieren und diese wirkungsvoll im Sinne der Marke zu gestalten. Diese Aufgabe ist auch deshalb so schwierig, weil eine intermediale Währung fehlt, um Kontakte und Kontaktqualitäten miteinander zu vergleichen. Zudem sind die Anforderungen an die Gestaltung von Touchpoints unterschiedlich: Facebook folgt anderen Spielregeln als Instagram oder Twitter, weil deren User unterschiedlichen Nutzungsmotiven und Handlungsmustern folgen. Diese zu verstehen und daraus resultierende Handlungsspielräume für eine Marke zu erkennen, wird durch die fortwährende Dynamik und Komplexität, mit der sich die Menschen und deren Mediennutzung verändern, erschwert.

Zwar gibt es immer mehr Möglichkeiten, das Verhalten des Konsumenten und User zu antizipieren und damit potenzielle Kontaktpunkte passgenau zu gestalten. Ein Beispiel sind Predictive Analytics, also alle statistischen Anwendungen,

die Data Modelling, Data Mining und Data Learning verbinden. Diese können Abläufe in Organisationen optimieren, Interaktionsprozesse für Kunden vereinfachen, Services individualisieren oder Lieferzeiten verkürzen. Amazon etwa besitzt ein Patent auf eine Technologie, die konkrete Bestellungen einzelner Artikel prophezeien soll und damit die Ware schon vor der eingehenden Bestellung vorhalten und in Richtung der Kunden verschicken kann (vgl. Lafrenz 2015). Anders als viele Geschäftsmodelle, die durch Regression und Extrapolation auf der Fortschreibung der Vergangenheit basieren, sind Predictive Analytics vorwärtsgerichtet. Insgesamt lassen sich durch eine analysebasierte Markenführung, die Daten gezielt nutzt, bessere Prognosen und Entscheidungen treffen und damit letztlich der Return on Investment systematisch steigern, so ein Ergebnis dieses Buches (vgl. Kap. 2.3).

## Daten und Ideen

Dennoch muss vor überzogenen Erwartungen gewarnt werden. Bei der zentralen Frage, wie eine Marke den Kunden systematisch zur richtigen Zeit, am richtigen Ort mit der richtigen Botschaft erreicht (vgl. Kap. 3.3), kann sich das Markenmanagement nicht allein auf Big Data verlassen.

Auch in Zeiten von Big Data braucht es eine zündende Idee, einen Funken, der auf den Konsumenten überspringen kann, um Begeisterung zu entfachen.

Die Digitalisierung macht vieles möglich. Eines aber nicht: Sie kann ein fehlendes strategisches Managementkonzept nicht ersetzen (vgl. Kap. 3.2). Auch entstehen durch Daten alleine noch keine Markenideen, die Menschen begeistern (vgl. Kap. 5.1). Auch in Zeiten von Big Data braucht es eine zündende Idee, einen Funken, der auf den Konsumenten überspringen kann, um Begeisterung zu entfachen. Technische Machbarkeit bedeutet nicht, dass diese für eine Marke und deren Konsumenten immer auch erstrebenswert ist.

## Ganzheitliche Planungskonzepte fehlen

Laut einer kürzlich erschienenen Studie der Markenberatung *Brand Trust* (vgl. zusammenfassend Reidel 2015) müssen Unternehmen heute bis zu 600 Touchpoints managen. Dabei gelingt es ihnen häufig nicht, das Potenzial und die spezifischen Leistungen der eigenen Marke differenziert für den Kunden erlebbar zu machen.

Die Herausforderung für das Marketing besteht darin, einen geeigneten Mix an Kontaktpunkten zu identifizieren und diesen wirkungs- und sinnvoll zu gestalten.

Die drei Streifen von *Adidas* sind für den Kunden an vielen Touchpoints mit *Nike* austauschbar, so ein Ergebnis der Studie. Dies liegt daran, dass die Prioritäten im Marketing vielfach falsch gesetzt werden: Noch immer liegt das Augenmerk des Markenmanagements zu sehr auf TV-Spots, der Website oder Printanzeigen, in die ein Großteil der Budgets fließen. Die umfassende Gestaltung der Brand Experience über sämtliche Touchpoints hinweg – insbesondere im Service oder Mitarbeiterkontakt – bleibt hingegen vielfach auf der Strecke.

Ein möglicher Erklärungsgrund hierfür ist, dass viele Unternehmen zu sehr auf die Gewinnung von Neukunden zielen und das Markenerleben von Bestandskunden vernachlässigen (vgl. Kap. 6.4). Nicht selten ist der Kunde der Dumme. Oder wie lässt es sich erklären, dass die Servicehotline für Neukunden kostenfrei, für Bestandskunden hingegen kostenpflichtig und mit längeren Wartezeiten verbunden ist? Neukunden der *Comdirect Bank* erhalten 50 Euro, wenn sie zufrieden sind, und 100 Euro, wenn sie unzufrieden sind. Für Bestandskunden gilt dieses Zufriedenheitsversprechen nicht. 76 Prozent der Marketingbudgets fließen, so die Brand-Trust-Studie, in die Vorkaufsphase.

Die Orientierung des Markenmanagements am klassischen Brand Funnel ist mit Schuld an dieser Entwicklung (vgl. Kap. 2.1). Dieser dient dem Marketing zur Strukturierung des Entscheidungs- und Kaufprozesses. Dabei liegt der Schwerpunkt des Funnels auf der Gewinnung von Neukunden, während die langfristige Pflege von Kundenbeziehungen am Ende steht und damit in gewisser Weise hinten herunter fällt.

Es fehlen Planungskonzepte, die Unternehmen und Agenturen in Zeiten einer anhaltenden Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung die notwendige Orientierung und Kontrolle im Markenmanagement geben.



Es fehlen Planungskonzepte, die Unternehmen und Agenturen die notwendige Orientierung und Kontrolle im Markenmanagement geben.

Altgediente Konzepte der 360-Grad-Kommunikation, egal ob sie nun integrierte, holistische oder orchestrierte Kommunikation heißen, greifen in diesem Umfeld zu kurz (vgl. Strerath/Pohl 2011). Sie zielen einseitig auf einen einheitlichen Markenauftritt, um ein konsistentes Markenimage in den Köpfen des Konsumenten zu kreieren. Ohne Zweifel ist diese Aufgabe in der digitalen Kommunikation alles andere als trivial, da elementare Erkennungszeichen einer Marke wie ein Logo, Claim oder Schlüsselbild, die bislang für Konsistenz und Wiedererkennung gesorgt haben, in vielen Anwendungssituationen nicht funktionieren und mitunter sogar kontraproduktiv sind.

Bei Mobile fehlt der Platz. Beim Content-Marketing soll ein werblicher Eindruck vermieden werden. Und das Internet der Dinge macht viele Marken und deren Erkennungszeichen praktisch unsichtbar, weil es immer weniger dezentrale Interfaces gibt und die Überlegenheit eines Produktes weniger in seiner Einzigartigkeit und Materialität, sondern in seiner Konnektivität und künstlichen Intelligenz besteht (vgl. Kap. 6.5). Was aber bleibt in der Vorstellung des Konsumenten von einer Marke bestehen, wenn ihr die Symbolik genommen wird?

Konsistenz ist auch in der digitalen Medienwelt eine wichtige Zielgröße. Ebenso wichtig aber ist, dass eine Marke auf die wechselnden Bedürfnisse und Interaktionsmuster der Konsumenten und User an den unterschiedlichen Touchpoints inhaltlich und formal eingeht. Nur so ist eine Marke für den Konsumenten relevant. Neben Konsistenz ist also Kompatibilität verlangt. Diese fehlt als Zielgröße in den allermeisten Konzepten der 360-Grad-Kommunikation. Es braucht deshalb dringend neue Managementkonzepte, die auf eine konsistente und kompatible Brand Experience zielen. Die Lösung liegt in einem ganzheitlichen Brand Experience Management, das die komplexen Handlungen, Entscheidungen und Insights des Konsumenten durch neue Analyse- und Segmentierungsverfahren individuell und kontextspezifisch antizipiert und für jeden Touchpoint punktgenau übersetzt (vgl. Kap. 2.3 und 2.4).

Relevanz ist dabei die entscheidende Währung. Dies besagt eine der wichtigsten Theorien der Mediennutzungsforschung – der Uses-and-Gratifications-Ansatz (Katz et al. 1974). Menschen entscheiden sich demnach für diejenige Handlungsalternative, von der sie sich in einer bestimmten Situation den größtmöglichen Nutzen erwarten. Wenn ein Mensch also die Wahl zwischen mehreren Unterhaltungs-, Informations-, Interaktions- oder Erlebnisangeboten hat, wird er

sich für dasjenige Angebot entscheiden, das ihm den größten Wert bzw. das beste Verhältnis von Kosten und Nutzen bietet, wobei die Bewertung des Konsumenten subjektiv unterschiedlich ausfallen kann.

Dieser so wichtige Grundsatz hat die Markenführung in den vergangenen Jahren radikal verändert. Bedingt durch die Digitalisierung haben sich die Interaktionsbeziehungen zwischen Menschen und Marken grundlegend gewandelt. Der User entscheidet, welche Inhalte er sehen, teilen und verbreiten möchte und welche nicht. Relevanz und Nutzen einer Marke bzw. des Markenerlebens rücken damit ins Zentrum der Markenführung und bestimmen wesentlich die Brand Experience.

## Markenerleben managen

Die Begriffe »Brand Experience« und »Customer Experience« werden in diesem Buch synonym verwendet. Gemeint ist damit die Ganzheit des Erlebens einer Marke aus Kundensicht.

Brand Experience meint die Ganzheit des Erlebens einer Marke aus Kundensicht.

Die Brand bzw. Customer Experience basiert auf sämtlichen Erfahrungen, die ein Mensch im Laufe seines Lebens mit einer Marke sammelt. Jede Erfahrung ist ein Touchpoint – auch Kontakt- oder Berührungspunkt genannt. Ein Touchpoint ist kein Marketinginstrument oder Kanal, sondern eine konkrete Interaktion zwischen Mensch und Marke. Dies kann die Berührung mit einer Anzeige oder App, der persönliche Kontakt mit einem Mitarbeiter, die Nutzung eines Service oder jede direkte oder indirekte Berührung mit dem Produkt sein.

Brand Experience Management umfasst folglich das Management sämtlicher Touchpoints zwischen Mensch und Marke. Es fällt somit nicht nur in die Zuständigkeit des Marketings, sondern betrifft das gesamte Unternehmen – F&E, Vertrieb, Personal, Kundendienst, Finanzen. Sie alle liefern einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung der Marke im Markt und sind einem ganzheitlichen Brand Experience Management verpflichtet. Brand Experience Management ist damit eine Aufgabe der Unternehmensführung, die abteilungsübergreifend gesteuert werden muss.

Häufig ist unklar, wer im Unternehmen für die Steuerung der Brand Experience und deren Kontaktpunkte zuständig ist. Viele Unternehmen wissen des-

halb auch nicht, welche Bedeutung die Website, der Onlineshop, *Facebook* oder Suchmaschinen für die Customer Journey haben. Ihnen fehlen ganzheitliche Prozesse und Modelle, um die Brand Experience wirkungsvoll und effizient zu messen und zu steuern (vgl. Kap. 2.5).

Dabei fällt insbesondere der Mediaplanung eine Schlüsselrolle zu (vgl. Kap. 3.3). Viele Mediaagenturen sind noch immer zu sehr mit dem Einkauf von Mediazeiten und -plätzen beschäftigt statt mit einem umfassenden Kommunikationsmanagement. Neben digitalen und analogen Medien sollten dabei auch persönliche und interpersonale Touchpoints und deren jeweils spezifische Kontaktqualitäten berücksichtigt werden. Eine intelligente Brand Experience, die den Kunden vom Erstkontakt mit der Marke über die regelmäßige Interaktion und Transaktion bis zur Weiterempfehlung nahtlos leitet, stellt Media- und Markenstrategen vor gewaltige Herausforderungen, die in diesem Buch aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.

## Werbewelt und Wirklichkeit

Auch wenn jeder Touchpoint in der Brand Experience des Kunden Spuren hinterlässt, sind nicht alle Touchpoints gleichermaßen bedeutungsvoll. Es sind vielfach nicht die großen Inszenierungen wie ein TV-Spot oder Sponsoring, die dem Konsumenten nachhaltig in Erinnerung bleiben, sondern die vielen kleinen, persönlichen Berührungen mit einer Marke, die sehr viel schwerer für ein Unternehmen zu managen sind. Häufig klaffen Werbewelt und Wirklichkeit weit auseinander. Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Marke stehen damit auf dem Spiel.

Häufig klaffen Werbewelt und Wirklichkeit weit auseinander.  
Die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Marke  
stehen damit auf dem Spiel.

Mir fällt hierzu eine Begegnung mit der Marke *Nestlé* ein, die zugegeben eher ungewöhnlich, aber für mein Markenerleben bis heute prägend ist. Immer wenn ich an *Nestlé* denke oder ein Produkt der Marke in den Händen halte, kommt mir dieses zweifelhafte »Markenerlebnis« in den Sinn. Beim Kauf einer Sauce Hollandaise von *Thomy* fragte mich ein junger Kassierer im Supermarkt – vermutlich eine Aushilfskraft –, ob ich denn wüsste, welches Unternehmen hinter *Thomy*

steht, und klärte mich anschließend über diverse Verfehlungen des umstrittenen Lebensmittelkonzerns auf. Die persönliche Courage des Kassierers hat mich beeindruckt – ebenso wie die fehlende Professionalität.

Das Beispiel zeigt auf besonders eindrückliche Weise, wie sehr das Gelingen der Brand Experience von einzelnen Variablen abhängt, die mitunter schwer berechenbar sind. Und es zeigt, wie dringend nötig ein umfassendes Markenmanagement ist, das neben dem schönen Schein auch die Aufmerksamkeit auf das mitunter schwierige Sein einer Marke richtet. Es gibt in diesem Buch deshalb auch kritische Beiträge, die von Marken mehr Aufrichtigkeit einfordern und den Menschen in den Mittelpunkt des Markenmanagements stellen.

**Sorgen Sie im Prozess des Markenerlebens für besondere Höhepunkte und ein positives Ende.**

Anders als man also vermuten könnte, ist die Brand Experience nicht der Mittelwert aller Erfahrungen, die ein Mensch mit einer Marke sammelt. Unser Gehirn nutzt nur bestimmte Momente im Prozess des Erlebens, um zu einem Gesamturteil zu kommen. Welche Momente also spielen eine besonders große Rolle im Rahmen der Customer Journey, um ein möglichst positives Markenerleben beim Konsumenten auszulösen? Ein viel beachtetes Experiment der Psychologen Daniel Kahneman und Don Redelmeier gibt die Antwort. Diese fanden heraus, dass Menschen Erlebnisse abhängig von ihrem Höhepunkt (Peak) und Ende beurteilen und erinnern (vgl. Kap. 2.5). Die Wissenschaftler baten Patienten während einer schmerzhaften Therapie alle 60 Sekunden anzugeben, wie hoch ihr Schmerzempfinden ist. Im Anschluss an die Behandlung sollten die Patienten die insgesamt erlebte Schmerzstärke bewerten. Überraschenderweise hatten die Dauer und Absolutheit des zugefügten Schmerzes keinen Einfluss auf die Bewertung durch den Patienten.

Aus den Versuchen von Kahneman und Redelmeier lassen sich zwei wichtige Erkenntnisse für die Brand Experience ableiten:

1. Die allgemeine Bewertung eines Ereignisses richtet sich im Rückblick nach dem Empfinden während des positivsten Moments und dem Ende des Ereignisses (Peak-End-Regel). Je intensiver also der Peak und je positiver das Ende ist, desto besser wird das gesamte Erlebnis vom Kunden bewertet.
2. Die Dauer des Ereignisses hat keinen Einfluss auf die Bewertung. Kahneman spricht von den zwei »Selbst« (Selves) eines Menschen: dem erlebenden Selbst und dem erinnernden Selbst. Das erlebende Selbst ist daran interessiert, dass der aktuelle Moment besonders schön ist. Das erinnernde Selbst funktioniert hingegen wie oben beschrieben.

Für die Ausgestaltung der Customer Journey bzw. einzelner Touchpoints hat die Peak-End-Regel zahlreiche Implikationen (vgl. Decode 2013): Unternehmen sollten nicht nur auf ein nahtloses Ineinandergreifen aller Touchpoints im Rahmen der Customer Journey achten, sondern auch auf einen möglichst positiven Peak entlang des Prozesses, etwa indem man Kunden im Kaufentscheidungsprozess oder Bestandskunden positiv überrascht und deren Erwartungen übertrifft.

Weiterhin sollten Unternehmen darauf achten, dass das Markenerleben für den Konsumenten positiv ausklingt. Ein Hotdog für 1 Euro kann so manchen Frust und Stress eines *IKEA*-Besuchs vergessen machen. Auch der Einkauf bei *Real* oder *REWE* wird positiver erinnert, wenn der Parkscheinautomat kein Geld verlangt. Der Kauf eines Produktes ist zudem nicht das Ende des Prozesses. Es geht auch darum, einen positiven Peak im Rahmen der Produktverwendung zu schaffen.

## Mehr Lebensqualität

Wir brauchen ein neues Verständnis von einem gelungenen Markenerlebnis. Es reicht nicht mehr, Menschen über großen Erzählungen und Inszenierungen zu verzaubern. Zu lange lag das Augenmerk der Markenführung auf der Suggestion. Markenerlebnisparks, monumentale Museen und Flagship-Stores sind das Zeugnis dieser Markenepoche, deren Höhepunkt die 2000er-Jahre bildeten und in denen ein Markenerlebnis ein gigantisches Spektakel war. Der Erlebnisbegriff wurde in dieser Folge strapaziert. Erlebnisse gibt es heute schon für 2,50 Euro, etwa wenn *Primark* irgendwo eine neue Filiale eröffnet.

Es reicht nicht mehr, Menschen über großen Erzählungen und Inszenierungen zu verzaubern.

In ihrem vielbeachteten Aufsatz »Welcome to the Experience Economy« begründen Pine und Gilmore (1999) eine Erlebnisökonomie, also eine Wirtschaft, die wesentlich auf dem Erlebnisnutzen von Produkten und Dienstleistungen basiert und in der die Erlebnisinszenierung eine zentrale Bedeutung hat. Pine und Gilmore glauben, dass es im Zuge der natürlichen Wertschöpfungsprogression nach Rohstoffen, Sachgütern und Dienstleistungen ein neues ökonomisches Gut geben wird. Sie beobachten, dass es v. a. Erlebnisse sind, die für den Erfolg vieler Produkte und Dienstleistungen ausschlaggebend sind. Sie schreiben (1999: 100):

»[...] *goods and services are no longer enough. Customers now want experiences, and they're willing to pay admission for them*«. Und weiter: »*Just as people have cut back on goods to spend more money on services, now they also scrutinize the time and money they spend on services to make way for more memorable – and more highly valued – experiences*.«

Übersetzt man »Experience Economy« – wie gemeinhin üblich – mit »Erlebnisökonomie« oder »Erlebnismarketing«, so betont dies das Hedonistische. Die Marke wird dadurch zu einem Lustobjekt und Dauerevent. Die theoretische Begründung liefern die Texte von Hirschmann und Holbrook (1992) zu einem hedonistischen Konsum, einem »*steady flow of fantasies, feelings, and fun*«.

Wenngleich Konsum für viele Menschen zweifelsohne etwas sehr Lustvolles, Emotionales und Sinnliches ist, sind doch viele Unternehmen und Marken in den vergangenen Jahren auf dem Boden der Tatsachen angekommen – nicht immer freiwillig: Zum einen haben es immer mehr Konsumenten satt, mit schillernden Verheißungen abgespeist zu werden. Zum anderen hat dieses einseitige Zielen auf das Vermitteln von emotionalen Erlebnissen zu einem Innovationsstau geführt. Während viele etablierte Marken damit beschäftigt waren und sind, ihre Markenkommunikation aufzupolieren, nehmen ihnen Onlineunternehmen mit wirklichen Innovationen und einer neuen Serviceexzellenz mehr und mehr Marktanteile ab.

Unternehmen wie *AirBnB*, *Uber*, *Amazon* und *Google* begeistern ihre Kunden nicht durch Hochglanzwerbung, sondern durch eine »Experience of Excellence« – ein neuartiges Erleben von Einfachheit, Transparenz, Flexibilität und Individualität. Sie liefern damit einen realen Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten. So definiert der Konsumentenforscher Peter Weinberg (1992) bereits Mitte der 1980er-Jahre den Erlebniswert einer Marke. Mitunter kann dies auch ein Markenevent der Superlative sein. Viel wichtiger aber dürfte vielen Kunden ein kompetentes Beratungsgespräch, eine transparente Preispolitik, ein schneller und kulanter Kundendienst, eine intuitive Usability oder eine höfliche Entschuldigung sein, wenn etwas mal nicht so läuft, wie es ein Kunde erwarten darf.

Die Brand Experience zielt darauf, einen realen Beitrag zur Lebensqualität der Menschen zu leisten.

Das Produkt- und Serviceerleben rücken damit ins Zentrum der Markenführung. Gemeinsam sind sie ausschlaggebend für die Beziehungspflege zum Kunden und machen den Unterschied im Markt. Vor allem das Servicedesign konnte das Methodenrepertoire des Markenmanagements in den vergangenen Jahren in

dieser Hinsicht bereichern, etwa durch Tools wie Experience Maps und Service Blueprints. Gleich mehrere Beiträge in diesem Buch befassen sich deshalb mit der Entwicklung von innovativen Service- und Produktideen (vgl. Kap. 6).

## Weniger Werbung

In der Überzeugung, dass die Produkte in vielen Märkten für den Kunden qualitativ austauschbar geworden sind, haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren ihr Augenmerk zu sehr auf die Marketingkommunikation und zu wenig auf die Qualität der Kundenbeziehung gelegt. Auch die der Kundenbeziehung zugrunde liegenden Interaktionen und Prozesse – die Customer Journey – geraten erst in jüngerer Zeit verstärkt in den Blick des Markenmanagements.

Eine Customer Journey ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Kauf- oder Entscheidungsprozesses durchläuft.

Eine Customer Journey ist der typische Interaktionsprozess, den ein Mensch mit einer Marke in einem bestimmten Abschnitt eines Kauf- oder Entscheidungsprozesses durchläuft (vgl. Kap. 4.2). Aufgrund der Vielzahl und Komplexität der Berührungspunkte zwischen Menschen und Marken empfiehlt es sich, die Brand Experience des Kunden in mehrere Customer Journeys zu unterteilen (vgl. Kap. 2.5). Jede Journey besteht aus einer Reihe von Interaktionen, in denen der Kunde mit seinem Handeln ein übergeordnetes Ziel verfolgt und die deshalb eine Interaktionseinheit bilden. Die Brand Experience einer Bank besteht u. a. beispielsweise aus einer Customer Journey zum Thema Baufinanzierung, Altersvorsorge, Onlinebanking oder Reisekasse, die sich durch jeweils spezifische Entscheidungs- und Interaktionsprozesse auszeichnen, die wiederum von unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen des Konsumenten bestimmt sind. Beim Thema Reisekasse erwarten Kunden von einer Bank beispielsweise Ubiquität, beim Thema Altersvorsorge Solidität und Verlässlichkeit.

Aus der Theorie wissen wir, dass es v. a. persönliche bzw. persönlich geteilte Erfahrungen sind, die besonders bedeutungsvoll für unser Markenerleben sind und erinnert werden. Hierzu zählen insbesondere eigene, leibhaftige Erfahrungen des Kunden mit einer Marke sowie Empfehlungen von Freunden und Bekannten über eine Marke, da diese i. d. R. glaubwürdiger sind als eine geschönte

Marketingbotschaft. So konnten Schwarz et al. (1986) in einer Pionierstudie nachweisen, dass Handlungsvorschläge, die in Empfehlungsform unterbreitet werden, eher angenommen werden als solche in Werbeform. Ebenso bedeutungsvoll sind Informationen unabhängiger Quellen mit hoher Reputation wie Presse- oder Testberichte, die das Konsumentenverhalten nachhaltig beeinflussen können.

Werbliche Informationen hingegen werden vom Konsumenten tendenziell gemieden, es sei denn, dass sich der Konsument von diesen einen konkreten Nutzen verspricht, wie etwa einen geldwerten Vorteil. Aus der Forschung zum Werbevermeidungsverhalten ist bekannt, dass viele Konsumenten Mitteilungen allein schon deshalb ignorieren, weil sie diese für Werbebotschaften halten (vgl. Cronin & Menelly 1992). Beispielsweise liegt die durchschnittliche Click-Through-Rate für Displaywerbung im Internet nach Aussagen von *Exponential Interactive Deutschland* bei nur 0,02 Prozent. Der Grund hierfür sei, dass die User Journey in der Planung digitaler Medien noch eine zu kleine Rolle spielt (Hosseini 2015).

Hinzu kommen technologische Möglichkeiten der Werbeblockierung. Eine Studie von *PageFair* und *Adobe* (2015) beziffert in einer Prognose den dadurch verursachten Verlust an Werbeumsätzen auf rund 40 Milliarden US-Dollar im Jahr 2016. Besonders brisant ist dabei die Rasanz, mit der sich diese Technologien verbreiten. Laut der Studie ist die Zahl der Nutzer, die Werbung weltweit unterbinden, im Jahr 2014 um 41 Prozent gestiegen.

Wichtig für die Ausgestaltung der Brand Experience ist in diesem Zusammenhang das Persuasion Knowledge Model von Friestad und Wright (1994). Dieses besagt, dass sich Menschen im Laufe des Lebens Wissen über die Machart und Macher von werblicher Kommunikation aneignen. Dieses Wissen wird vom Konsumenten in jeder Interaktionssituation aktiviert, in der eine werbliche Absicht erkannt wird. Ein aktiviertes Persuasionswissen führt in vielen Fällen beim Konsumenten automatisch zu verminderter Aufmerksamkeit oder Vermeidungsverhalten, denn der Konsument hat gelernt, dass Werbung für sein augenblickliches Handeln i. d. R. belanglos ist. Im Rahmen der Brand Experience sollten deshalb möglichst wenige Touchpoints einen werblichen Charakter haben. Immer mehr Unternehmen investieren deshalb in Brand Content statt in Paid Media oder versuchen, durch den Aufbau von Ökosystemen – ein sich ergänzendes Angebot aus Produkten, Services und Kommunikation – auf sinnvolle Weise im Leben des Kunden präsent zu sein und einen Mehrwert zu schaffen (vgl. Kap. 4.3).

Nur wenn ein Unternehmen seine Marke mit Begeisterung lebt,  
kann diese auf den Kunden überspringen.



Brand Experience Management wird damit zu einer gesamtunternehmerischen Aufgabe, die nicht selten mit einem umfangreichen Veränderungsprozess innerhalb der Organisation verbunden ist. Ein Kratzen an der Oberfläche reicht nicht. Nur wenn ein Unternehmen seine Marke mit Begeisterung lebt, kann diese auf den Kunden überspringen. Man muss hierfür die Welt nicht neu erfinden: Am besten Sie beginnen den Kundenkontakt mit einem Lächeln und enden mit einem Dankeschön. Das alleine schafft noch keine Begeisterung, ist aber ein Anfang.