

# Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen

Auch online unter [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)

Virale Markenkommunikation: Durch Emotionen zum Teilen bewegen

Marken durch Word-of-Mouth verbreiten – eine Checkliste

3,2,1 ... meine! Digital die richtigen Mitarbeiter gewinnen

# Licht am Ende des Tunnels

Die Wege zum Kunden sind oft unergründlich – so scheint es. Welche Kontaktpunkte wirklich zählen, ist häufig nicht klar. Deshalb hilft eine Customer Journey. Sie bringt Licht ins Dunkel und hilft, die Kunden und deren Wege zur Marke besser zu verstehen. Wie dies erfolgen kann, zeigen wir Ihnen im ersten Beitrag.

Kunden können aber auch helfen, Botschaften zu verbreiten. Was zentrale Einflussfaktoren dafür sind, dass Kunden Marken weitergeben, zeigen wir in einem zweiten Beitrag.

Aber: Nicht alles vollzieht sich im Internet. 90 Prozent der Mund-zu-Mund-Propaganda spielt sich im realen Leben ab, am Stammtisch, in der Mittagspause usw. Wir zeigen in einer Checkliste, worauf es ankommt, damit sich Botschaften verbreiten können.

Heutzutage beginnt Markenführung nicht beim Kunden, sondern bei den Talenten, die man anziehen möchte. Welche digitalen Maßnahmen man hier ergreifen kann, um die High Potentials wirksam zu erreichen, zeigen wir im dritten Beitrag.

Stoff zum Nachdenken und zur Inspiration – so hoffe ich.

Ihnen wünsche ich wie immer viel Spaß beim Lesen und die richtigen Entscheidungen für Ihre Marke.

Herzliche Grüße



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



# Customer Journey – die Reise des Kunden verstehen

Franz-Rudolf Esch, Thomas Backes, Christian Knörle

## Die Relevanz von Customer Touchpoint Management für die Marke erkennen.

Starke Marken entstehen nicht allein durch Werbung oder ein aussagekräftiges Leistungsversprechen. Verschiedene Anspruchsgruppen haben fast jeden Tag viele unterschiedliche Berührungspunkte mit einer Marke. Alle diese Eindrücke prägen zusammengefasst das nachhaltige Image einer Marke. Dies gilt gleichermaßen für Marken der Konsumgüterbranche wie auch für Industriegüter oder Dienstleistungen. Das Beispiel einer Kundeninteraktion mit der Marke Hilti verdeutlicht etwa, wie vielseitig die Kontaktpunkte und Interaktionen mit einer Marke sein können: Sie reichen vom Produkt selbst (Bohrmaschine) über den Service (Ersatzgeräte) bis hin zur Verpackung (Werkzeugkoffer) (Abb. 1).

Jeder einzelne Kontaktpunkt, d.h. jede Berührung mit einer Marke, hinterlässt Spuren in unseren Köpfen, ob

bewusst oder unbewusst, gesteuert oder zufällig. Diese Spuren können die Markenwahrnehmung entscheidend beeinflussen. Ein professionelles Customer Touchpoint Management ist damit als zentraler Erfolgsfaktor für Marken anzusehen.

Wird Customer Touchpoint Management ganzheitlich und systematisch durchgeführt, können Kunden auf den entscheidenden Kanälen erreicht, Einsparpotentiale identifiziert, Schwächen erkannt und Verbesserungen kontinuierlich realisiert werden. Um diese Ziele zu erreichen, umfasst wirksames Customer Touchpoint Management mehrere, aufeinander aufbauende Prozessschritte: die Identifikation der Touchpoints aus Innen- und Außen-sicht und Bewertung der aktuellen Ausgestaltung, die Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen sowie schließlich die Messung der Maßnahmenwirkung an den Touchpoints.

Ein Bauarbeiter arbeitet auf einem Gerüst. Er bohrt ein Loch mit seiner .  
Er spürt die **Leistungstärke, Oberfläche und Form**. Er nimmt eine  aus einer . Plötzlich fällt ihm die  vom Gerüst.  
Sofort ruft er den  für ein Ersatzgerät. Kurze Zeit später erscheint ein   
und steigt aus seinem . **Voller Begeisterung** präsentiert er einen neuen   
und demonstriert die Vorteile mittels . Zusätzlich hat er  
einige  mitgebracht. Der Bauarbeiter fragt seine Kollegen, wie  
zufrieden sie mit ihrer  sind. Ein Vergleichstest in  bestätigt, dass  
die **Innovation von HILTI** eine **gute Investition** ist.  
Auch wenn **HILTI** vergleichsweise  ist, fährt er in den nächsten  
, doch leider ist er bereits ausverkauft . Gleich darauf  
bestellt er sie per  und erhält sie schon kurz danach per .

Abb. 1: Umsetzung an den Customer Touchpoints | Quelle: Hilti.

## Kontaktpunkte mit der eigenen Marke identifizieren.

Viele Unternehmen sind sich der Anzahl der Touchpoints ihrer Marken mit den verschiedenen Anspruchsgruppen nicht bewusst. Knapp die Hälfte der Unternehmen geht davon aus, dass ihre Marke weniger als 50 Touchpoints aufweist. Erfahrungsgemäß lassen sich über alle Branchen hinweg allerdings ca. 100 bis 500 Kontaktpunkte pro Marke identifizieren. Wie viele und vor allem welche Kontakte für eine bestimmte Marke relevant sind, ist im ersten Schritt des Touchpoint Managements unternehmensintern zu erheben.

Ein solches Vorgehen schafft Transparenz für einen Großteil der Touchpoints sowie über Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Damit bildet es die Basis für eine spätere Optimierung der Touchpoints. Da die unternehmensinterne Betrachtung einerseits und die Kundensicht andererseits aber mitunter deutlich auseinanderfallen, kann eine rein interne Betrachtung allerdings noch nicht erschöpfend sein. Stattdessen ist es notwendig, die Touchpoints einer Marke auch aus der externen Perspektive heraus und somit durch die Brille des Kunden zu untersuchen.

## Entlang der Customer Journey: Was sind die relevanten Kontaktpunkte in der Interaktion mit Kunden?

Die Customer Journey bildet die Interaktion des Kunden mit der Marke über verschiedene Touchpoints ab. Sie gibt Aufschluss über die genutzten Kontaktpunkte pro Kaufphase und deren Zusammenspiel über den gesamten Buying Cycle hinweg. Das Spektrum denkbarer Touchpoints ist dabei vielfältig: dazu zählen der Kontakt mit Kommunikationsmaßnahmen auf klassischen Kanälen (etwa Print, TV und Außenwerbung) ebenso wie die Gestaltung des POS oder Guerilla Marketing Aktionen. Auch haptische Eindrücke (zum Beispiel von Ledersitzen) sowie einzelne Elemente des Audiobranding (etwa die Stimme eines Sprechers im Radiospot, das Geräusch einer zuschlagenden Autotür oder der Blinkerton) tragen zum emotionalen Markenerlebnis bei.

Die Erarbeitung eines tiefergehenden Verständnisses der Customer Journey bildet somit die Voraussetzung für eine präzise Strategieentwicklung und den effektiven Einsatz des Marketingbudgets. Um dies zu erzielen, ist die Customer Journey mit einer Marke systematisch und ganzheitlich zu erarbeiten. Dabei sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

### Das Zusammenspiel aller Touchpoints prägt das Markenerlebnis.

Bei der Herstellung des Markenerlebnisses kommt es nicht nur auf die Gestaltung einzelner Touchpoints an, sondern vor allem auch auf die Abstimmung der Touchpoints untereinander. Eine effektive und harmonische Verzahnung der unterschiedlichen Touchpoints gelingt den meisten Unternehmen jedoch nicht. So unterscheidet sich z.B. das Markenerlebnis bei der Deutschen Bahn beim Kontakt mit dem Schalter, dem Fahrkartenautomat und der Homepage mitunter erheblich. Anders sieht es zum Beispiel bei MINI aus: Hier leisten zentrale Kontaktpunkte einen gemeinsamen Beitrag zu einem einheitlichen Markenerlebnis und stärken auf diesem Weg der Marke den Rücken (Abb. 2). Unerlässlich für eine solche Harmonisierung ist es damit, die relevanten Touchpoints zunächst insgesamt in ihrem Zusammenspiel zu identifizieren.

Weiterhin ermöglicht es nur die ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey, das komplette Markenerlebnis des Konsumenten zusammenhängend zu durchleuchten. Auf dieser Basis lassen sich Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotentiale nicht nur für einzelne Touchpoints, sondern auch im Hinblick auf die gesamte Ausgestaltung gegenüber den Zielgruppen identifizieren.



Abb. 2: Abstimmung zentraler Touchpoints am Beispiel der Marke MINI | Quelle: MINI.

### Die wichtigsten Touchpoints werden häufig übersehen.

Das Markenerlebnis an den für die Anspruchsgruppe zentralen Berührungspunkten ist entscheidend. Oft werden aus der internen Unternehmenssicht gerade die für den Kunden besonders wichtigen Kontaktpunkte unterschätzt. Deshalb ist zunächst Klarheit zu schaffen, welche Kontaktpunkte aufgrund einer hohen Kontakthäufigkeit und Relevanz für die Zielgruppen die höchste Wichtigkeit besitzen. Bei Stromunternehmen ist beispielsweise die Rechnung einer der wichtigsten Kontaktpunkte mit dem Kunden. Sie ist häufig Auslöser für Anbieterwechsel wegen fehlender Transparenz oder mangelnder Nachvollziehbarkeit von Nachzahlungsforderungen. Bei Onlinehändlern wie Amazon oder Zalando zählt hingegen das Paket zu den wichtigsten Kontaktpunkten, da hierdurch etwa die Vorfreude auf den ersehnten Inhalt verstärkt wird. Zudem kann ein Paket potentiell auch Eindruck bei einem bisherigen Nichtkunden hinterlassen, der zum Beispiel lediglich ein Zalando-Paket für den Nachbarn entgegennimmt (Abb. 3).

### Perception is Reality – nur die Wahrnehmung zählt.

Kunden begegnen, ebenso wie andere Anspruchsgruppen, im Verlauf ihres Alltags einer Vielzahl an Kontaktpunkten. Ein Großteil der dargebotenen Informationen wird jedoch nicht wahrgenommen. Selbst von den aufgenommenen Informationen wird nur ein Bruchteil für die Entscheidungsfindung genutzt.

Dementsprechend gilt es, vor allem diejenigen Punkte entlang der Customer Journey aufzudecken, die die Markenwahrnehmung besonders beeinflussen. Für Kunden von Apple kann dies etwa die über mehrere Medien verbreitete Präsentation eines neuen iPhones sein. Solche Erlebnisse werden von Anspruchsgruppen als Episoden im Gedächtnis gespeichert und auf diesem Weg mit der Marke verknüpft. Markenwissen wird damit nicht allein durch wiederholte Kontakte, sondern durch die Bedeutung des Ereignisses und der Interaktion zwischen Anspruchsgruppe und Marke aufgebaut.

### Die Customer Journey systematisch erfassen.

Zu Beginn der Entwicklung der Customer Journey sind die zentralen Zielsetzungen sowie die Zielgruppen des Touchpoint Management einer Marke zu klären. Anhand dieser Zielsetzungen lässt sich der Fokus auf die zentralen Phasen in der Interaktion mit dem Kunden ausrichten. Zur Erfassung der Customer Journey stehen einerseits qualitative Verfahren zur Verfügung sowie andererseits auch die Möglichkeit, die Real-Time-Experience des Kunden festzuhalten.

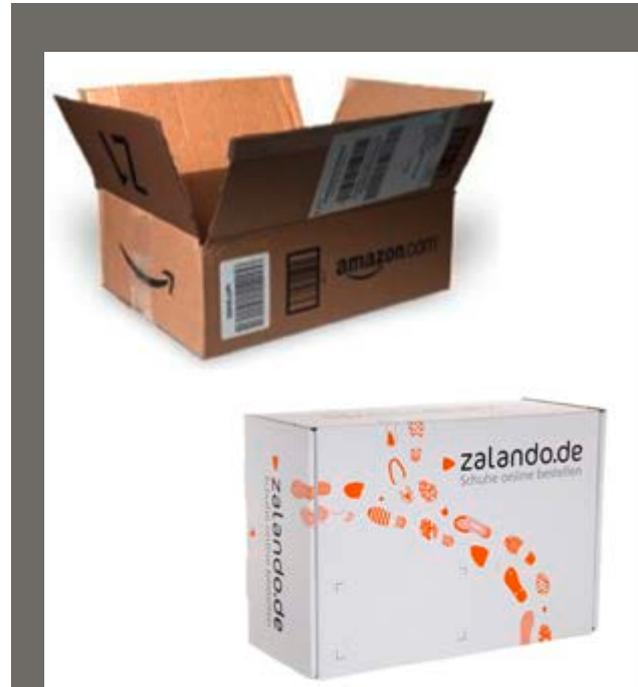


Abb. 3: Pakete der Versandhändler Amazon und Zalando |  
Quelle: Amazon / Zalando.

Qualitativ kann die Journey zum Beispiel auf Basis von explorativen Einzelinterviews oder Fokusgruppen entwickelt werden, in denen mitunter ebenfalls die Beurteilung des Status quo der Ausgestaltung erhoben wird. Im Rahmen der Real-Time-Experience kommen hingegen Mobiltelefone zur Erfassung der Customer Journey zum Einsatz. Kommen Probanden während der Erhebungsphase mit einem Kontaktpunkt in Berührung, können sie damit dessen Ausgestaltung bewerten.

Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens ist allerdings keine Entweder-Oder-Entscheidung. Stattdessen hängt die Wahl sehr stark von der jeweiligen Häufigkeit der Kontakte ab. Das aufwendigere Verfahren der Real-Time-Messung ist zum Beispiel besonders dann geeignet, wenn es im Zeitverlauf tendenziell häufiger zum Kontakt mit der Marke kommt.

### Kein Erfolg ohne Kontrolle: eine klare Customer Journey als Grundlage für wirksames Touchpoint Tracking.

Erfolgreiches Touchpoint Management lässt sich im Zeitverlauf nur nachhaltig steuern, wenn die zentralen Touchpoints auch kontinuierlich gemessen werden. Damit gilt: If you can't measure it, you can't manage it.

Zielsetzung des Customer Touchpoint Tracking ist deshalb die regelmäßige Erfolgsmessung von KPIs an zentralen Touchpoints. Diese relevanten KPIs werden im Rahmen des ganzheitlichen Prozesses des Customer Touchpoint Management zunächst gemeinsam mit den unterschiedlichen Abteilungen identifiziert und anschließend auf ihre Eignung zur Abbildung der Customer Journey hin überprüft.

Anhand dieser KPIs können einzelne Touchpoints nun innerhalb der Erlebniskette erkundet werden. Ziel dieses Vorgehens ist, ein besseres Verständnis für die Wirkungszusammenhänge zu entwickeln und in eine effektivere und effizientere Steuerung der Investments in die Kontaktpunkte zu übersetzen. Die gewonnenen Daten werden anschließend für die unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Unternehmens nutzbar gemacht – von der Marketingkommunikation bis zur operativen Planung.

Obwohl Manager dem gezielten Touchpoint Tracking eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg beimessen, findet es aktuell noch selten Anwendung. Dabei kann nur durch ein systematisches Tracking sichergestellt werden, dass die Steuerung von Maßnahmen an den Touchpoints auf Basis belastbarer Daten erfolgt – statt nach Erfahrungswerten und dem Bauchgefühl.

## Lessons Learned

1. Jeder einzelne Berührungspunkt mit einer Marke hinterlässt Spuren in den Köpfen der Kunden, die die Markenwahrnehmung entscheidend beeinflussen können.
2. Systematisches Customer Touchpoint Management ermöglicht die leistungsfähige Steuerung und Kontrolle von Marken über zentrale Berührungspunkte.
3. Um zu verstehen, wie Kunden die Interaktion mit einer Marke erleben, ist ein tiefergehendes Verständnis der Customer Journey unerlässlich.
4. Bei der Entwicklung der Customer Journey sind drei Anforderungen zu berücksichtigen:
  - Touchpoints ganzheitlich erfassen
  - Die aus Kundensicht wichtigsten Touchpoints nicht auslassen
  - Touchpoints mit besonders großer Wahrnehmungswirkung identifizieren
5. Die Customer Journey kann qualitativ in Einzelinterviews und Fokusgruppen erhoben oder durch Dokumentation der Real-Time-Experience ermittelt werden.
6. Für die einzelnen Stationen der Customer Journey sind KPIs zu definieren, um daran den Erfolg des Touchpoint Management messbar zu machen.

### Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 106–107.
- Esch, F.-R.; Kochann, D. (2012): 1000 Mal berührt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage Marken, 20. Juni 2012, S. B6.
- Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München: Vahlen Verlag.
- Esch, F.-R.; Kochann, D. (2013): Momente der Wahrheit, Markenartikel, Sonderheft zum 75-jährigen Bestehen, 01/2013, S. 116–118.
- Esch, F.-R.; Klein, J.F.; Knörle, C.; Schmitt, M. (2014): Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen, in: Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- ESCH. The Brand Consultants (2013): Customer Touchpoint Management – Studienergebnisse, Saarlouis.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2011): Strategie und Technik der Werbung, 7. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Macdonald, E. K.; Wilson, H. N.; Konus, U. (2014): Der direkte Draht zum Verbraucher, Harvard Business Manager, 01/2014, S. 16–23.
- Reinartz, W. (2013): Gefährliche Ignoranz, Harvard Business Manager, 08/2013, S. 106–107.
- Goldstein, E. B. (2011): Cognitive psychology, 3. Aufl., Florence: Wadsworth, Cengage Learning.
- Schmitt, B. (2009): Customer Experience Management, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 697–711.
- Tulving, E. (1985): How many memory systems are there? American Psychologist, Vol 40, 4, S. 385–398.

# Virale Markenkommunikation: Durch Emotionen zum Teilen bewegen

Franz-Rudolf Esch, Daniel Stenger, Franziska Seibel

Die klassische Markenkommunikation hat in den letzten Jahren maßgeblich an Effektivität und Effizienz verloren. Zum einen verschiebt sich die Mediennutzung zunehmend zugunsten digitaler Medien, zum anderen führt der steigende Werbedruck zu einer kritischeren Haltung gegenüber werblicher Beeinflussung. Entsprechend ziehen Konsumenten persönliche Empfehlungen als Informationsquelle vor. Mundpropaganda wird für die Einstellungsbildung und das Kaufverhalten in Bezug auf Marken immer wichtiger. Wie bedeutend Virale Markenkommunikation für Word-of-Mouth ist, zeigte jüngst erst Red Bull: Mit dem Stratos-Projekt hat es die Marke geschafft, Menschen wie nie zuvor zu bewegen. Alleine eines der zahlreichen Videos wurde 34 Millionen Mal auf YouTube angeschaut (Abb.1).

Virale Markenkommunikation möchte also Konsumenten dazu bewegen, Markenbotschaften freiwillig an

Personen in ihrem Onlinenetzwerk zu verbreiten, um somit Potenzial für eine exponentielle Ausbreitung der Markenbotschaft zu schaffen. Freunde oder Bekannte besitzen eine höhere Akzeptanz und Glaubwürdigkeit und können so die Abwehrhaltung der Konsumenten gegen Markenbotschaften umgehen. Die (elektronische) Mundpropaganda wirkt zudem als Filter: Nur inhaltlich relevante virale Botschaften werden weitergesendet.

Viele virale Kampagnen überwinden die Schwelle einer nennenswerten Verbreitung jedoch nicht. Grund hierfür ist die noch rudimentäre Kenntnis kritischer Erfolgsfaktoren für die Konzeption und Umsetzung Viraler Markenkommunikation in Forschung und Praxis.

**Social Sharing of Emotion:** Studien zufolge teilen zwischen 88 und 96 Prozent der Befragten eine emotionale Erfahrung mit mindestens einer weiteren Person (Rimé



Abb. 1: Felix Baumgartner springt mit dem Fallschirm – Stratos-Projekt gesponsert von Red Bull | Quelle: imgur.com.

2009, S. 65 ff.). Offensichtlich initiieren Menschen in ihrem Alltag Kommunikationsprozesse, um zumindest Teile ihrer privaten Erlebnisse mit ihrem sozialen Umfeld zu teilen.

**Social Sharing dient zur Regulation von Emotionen:** Bei der Emotionsregulation können (negative) Emotionen gemildert, bzw. (positive) intensiviert oder aufrechterhalten werden. So kann man sich beispielsweise über ein Missgeschick eines Anderen freuen, jedoch bewusst emotionale Reaktionen unterdrücken, um negative Konsequenzen zu verhindern.

**Affektiv-dominierte Vorgänge der Emotionsregulation:** Emotionen wirken aktivierend und können kognitive Prozesse wie Dissonanzen auslösen. Zusätzlich bedingen emotionale Erlebnisse die Entstehung aktiver innerer Bilder. Durch diese Kombination von Erregung und Aktivierung von Bildern entsteht ein Spannungszustand, den man durch die Weitergabe von Erlebtem versucht aufzulösen. Geteilte Freude wird so zu doppelter Freude (Abb. 2, oberer Teil der Darstellung).

**Kognitiv-dominierte Vorgänge der Emotionsregulation:** Gerade junge Menschen streben im Sinne einer Erlebnisorientierung nach hedonistisch belohnenden Erlebnissen. Diese entstehen dadurch, dass man seinen persönlichen Zielen wie Unterhaltung oder positives Selbstwertgefühl näher kommt. Beim Sozialteilen emotionaler Erlebnisse können die durch das Video ausgelösten inneren Bilder

und Gefühle wieder aktiviert und so das eigene Wohlbefinden über das bereits erlebte Maß weiter gesteigert werden (Abb. 2, unterer Teil der Darstellung).

Betrachtet man die beiden Pfade, so werden eher Botschaften weitergeleitet, die dem Empfänger einen hedonistischen Mehrwert bieten (Chiu et al. 2007, S. 529). Neben einem aktiven Weiterleitungsverhalten dienen emotionale Inhalte auch als Initiator von Mundpropaganda. So hat das Betrachten eines emotionalen Films einen signifikanten Einfluss auf Menge und Inhalt der Konversationen von Probanden (Luminet et al. 2000, S. 668 ff.).

Um die Wirkung Viraler Markenkommunikation besser zu verstehen, haben wir die Wirkungen unterschiedlich starker emotionaler Spots für starke und schwache Marken sowohl im Internet als auch im Fernsehen in einer experimentellen Studie analysiert.

**Ergebnisse:** Während bei gering emotionalen Inhalten die Absicht zur Weiterleitung gegen Null tendierte, stieg sie bei hoch emotionalen Inhalten höchst signifikant an (Abb. 3, S. 10). Dieser Effekt lässt sich nur eingeschränkt auf die höhere Gefallenswirkung zurückführen. Vielmehr bestätigte sich, dass hoch emotionale Markenbotschaften direkt über innere Vorgänge und soziale Motive zum Sozialteilen der Emotionen anregen.



Abb. 2: Intrapersonelle Vorgänge beim Sozialteilen von positiven Emotionen | Quelle: Stenger, D.

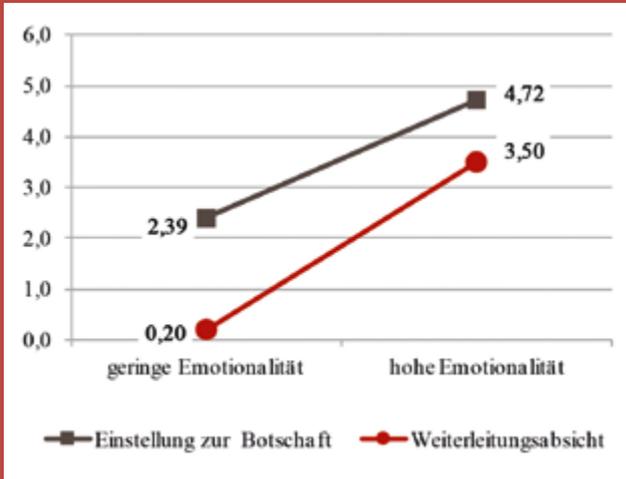


Abb. 3: Wirkung Viraler Markenkommunikation in Abhängigkeit von der Emotionalität | Quelle: Stenger, D.

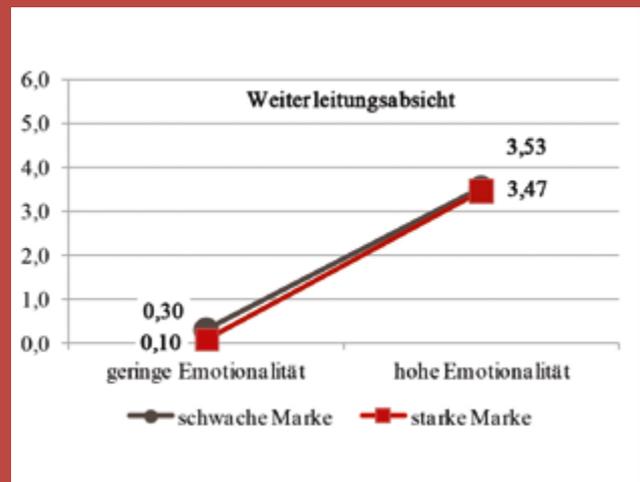
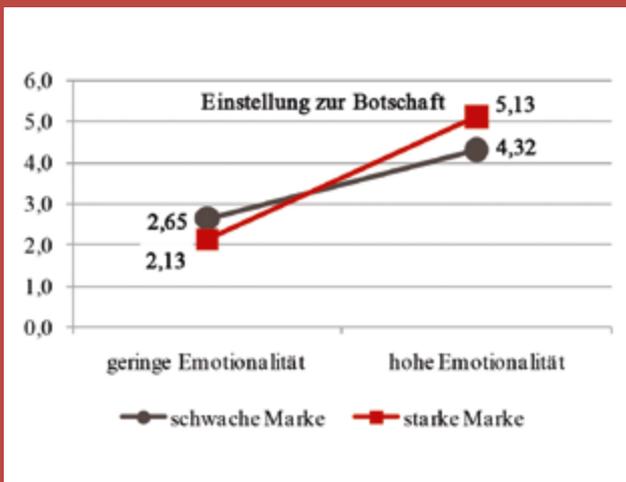


Abb. 4: Wirkung Viraler Markenkommunikation in Abhängigkeit von der Emotionalität und der Markenstärke | Quelle: Stenger, D.

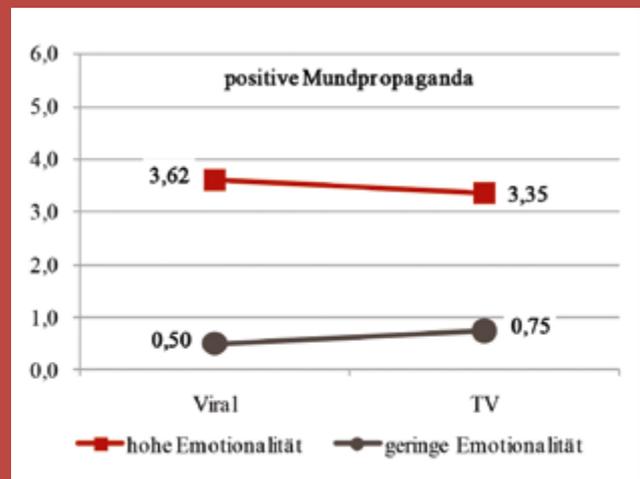
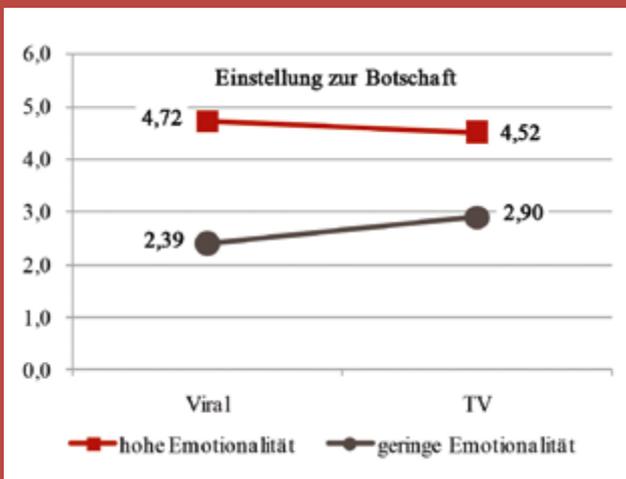


Abb. 5: Wirkung Viraler Markenkommunikation in Abhängigkeit von der Emotionalität und dem Medium | Quelle: Stenger, D.

Dass starke Marken bei hoch emotionalen Inhalten einen zusätzlichen Mehrwert bieten, konnte nur teilweise bestätigt werden. Für involvierte Markenfans steigerte die starke Marke die Attraktivität eines emotionalen Videos noch weiter. Bei gering emotionalen Inhalten dagegen führte die wahrgenommene Inkongruenz zwischen wenig aktivierenden Inhalten und den Erwartungen an starke Marken zu einer Abwertung der Botschaft. Als entscheidend für das Weiterleitungsverhalten zeigten sich also die emotionalen Reaktionen, unabhängig davon, ob die Marke stark oder schwach ist (Abb. 4, S. 10).

**Dies ist eine große Chance für schwache Marken: Gelingt es ihnen, emotionalisierende Inhalte mit Relevanz und Durchschlagskraft zu schaffen, ist die Verbreitung vergleichbar mit jener starker Marken.**

Auch im **Inter-Media-Vergleich** nehmen emotionalisierende Inhalte eine Schlüsselrolle ein. Während hoch emotionale Inhalte im Internet und im Fernsehen eine positive Wirkung zeigten, führten gering emotionale Inhalte im Internet zu einer schlechteren Einstellung zur Markenbotschaft als im TV. Virale Botschaften gehen folglich mit höherem Involvement einher und werden bzgl. der sozialen Weitergabe geprüft. Die Bedingung hierfür ist der Mehrwert für die eigene Selbstdarstellung (Abb. 5, S. 10).

## Lessons Learned:

- 1. Social-Media-Monitoring zur Erfassung relevanter Inhalte:** Die Basis hierfür legt ein systematisches Social-Media-Monitoring, bei dem relevante Motive, attraktive Inhalte und emotionale Reize für die jeweilige Zielgruppe identifiziert werden.
- 2. Reizstärke und Relevanz für Zielgruppe prüfen:** Entsprechend den Bedürfnissen der Zielgruppe können anhand überraschender, humorvoller oder erotischer Werbereize, Star-Endorser oder durch die Aktivierung emotionaler Schemata Emotionen beim Betrachter ausgelöst werden (Kroeber-Riel/Esch 2011, S. 173 ff.). Zum Beispiel hat K-Fee in seiner viralen Kommunikationskampagne im Jahr 2004 stark überraschende Reize – unerwartet auftauchende Monster vor dem Hintergrund einer ruhigen Landschaft – genutzt. Bereits während der Konzeption der Inhalte sollte überprüft werden, ob die gewählten Inhalte entsprechend für die Zielgruppe emotionalisierend wirken. Das Self-Assessment-Manikin (SAM) – ein sprachfreies Verfahren zur Erfassung der Dimensionen Freude (Pleasure), Erregung (Arousal)

und Dominanz (Dominance) affektiver Reaktionen – bietet hierbei eine einfache und effiziente Testmöglichkeit der Emotionalität.

- 3. Das Bedürfnis der Selbstdarstellung befriedigen:** Inhalte stimulieren insbesondere dann zum Teilen, wenn sie dem Sender dieser Botschaft ermöglichen, sich selbst gut darzustellen. Bei diesem Impression Management (Stenger 2012, S. 132ff.) versucht der Konsument, durch die Botschaft der Viralen Markenkommunikation seinen Eindruck auf den anderen zu steuern und positiv zu beeinflussen. Auch kann das eigene Selbstbild durch Eigenschaften, die man selbst anstrebt, ergänzt werden. So ließ beispielsweise der Kony-Film die Teilenden – ca. 98,5 Millionen – in dem Licht des „politisch Engagierten“ erscheinen. Das Teilen von „neuen“ Kampagnen suggeriert zudem Expertise und Pioniergeist.
  - 4. Fit-Messung nicht vernachlässigen:** Die Herausforderung für die Markenführung besteht weiterhin darin, emotionale Inhalte zu gestalten, die gleichzeitig einen hohen Fit zur Marke besitzen, um auf das Markenwissen einzuzahlen. Die Markenstärke hatte im viralen Setting eine ambivalente Wirkung. Starke Marken bieten bei emotionalen Inhalten einerseits einen weiteren Anknüpfungspunkt für Markenfans. Es besteht jedoch andererseits die Gefahr, dass zu geringe oder unpassende emotionale Inhalte die Erwartungshaltung der Konsumenten bei viralen Botschaften verfehlen und das Image der Marke darunter leidet. Umso mehr sollten starke Marken die Inhalte sorgfältig testen, um Fehlschläge zu vermeiden. Ein Best Practice Beispiel hierfür ist die Marke Dove mit dem mit 17 Cannes Lions ausgezeichneten Online-Film „Real Beauty Sketches“. Ganz im Sinne der „Real Beauty“-Kampagne führt ein Phantombildzeichner Frauen vor, wie schön sie von anderen Menschen wahrgenommen werden. Der Film nimmt die – bislang alleine auf YouTube über 56 Mio – Konsumenten nicht nur emotional mit, sondern transportiert auch die Botschaft der Marke Dove par excellence.
- Für schwache Marken ergibt sich die Chance, durch Virale Markenkommunikation die Marke durch emotionale Inhalte positiv aufzuladen. Das geringe Markenwissen verhindert mögliche Schemainkongruenzen bei unpassenden Inhalten. Grundsätzliche Überlegungen zu dem Fit zwischen Viraler Markenkommunikation als Instrument, Zielgruppe und angestrebtem Markenimage sollten jedoch jeder Aktivität vorangehen.

5. **Spannungen gezielt einsetzen:** Eine der grundlegenden Motivationen ist der soziale Vergleich mit anderen. Mehrdeutige und unklare Situationen lösen hierbei bei Menschen eine Suche nach klarstellenden Informationen aus ihrem sozialen Umfeld aus (Stenger 2012, S. 127ff.). Kampagnen wie der Schlämmer-Blog von Volkswagen lassen die Online-Nutzer anfänglich bewusst im Unklaren und animieren sie auf diese Weise. Durch das Teilen der Botschaft und den Austausch mit dem sozialen Umfeld versucht der Konsument in Folge Informationen zu interpretieren und so Spannung abzubauen.
6. **Orchestrierung statt Alleingänge:** Aus den Erkenntnissen zur medialen Rezeption wird deutlich, dass Virale Markenkommunikation der TV-Werbung nicht in allen Fällen überlegen ist. Bei einmaliger Exposition zeigten sich nur wenige Wirkungsunterschiede. Virale Markenkommunikation sollte demnach zum Aufbau eines attraktiven und einzigartigen Markenimages nur als ein Instrument im Orchester der Markenkommunikation betrachtet werden, welches das Gesamtbild der Marke im Kopf der Konsumenten formt. Im Sinne einer Cross-Media-Kommunikation müssen Markenmanager intelligente „Brücken“ zwischen TV, Viral, Social Media und Print schaffen, so dass die Zielgruppe aktiv zu verschiedenen Markenkontaktpunkten geleitet wird, welche dann in der Gesamtheit wiederum eine größere Wirkung erzielen können. Das gelang zum Beispiel der Telekom mit dem Paul Potts-Spot, was sie thematisch anschließend live inszenierte (Flashmob) und dann im Netz viral verbreitete. Ein weiteres Beispiel sind die Werbefilme von Lego City, die auf YouTube sehr beliebt sind, aber auch durch die Fernsehwerbung, das Lego Club Magazine und Attraktionen im LEGOLAND unterstützt werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Markenverantwortliche insbesondere folgende Anforderungen berücksichtigen müssen, wenn sie ihre Marke viral kommunizieren möchten: Die Botschaft muss emotional aufgeladen sein und es müssen für die Zielgruppe relevante Inhalte kommuniziert werden, die einen möglichst hohen Fit mit der Marke aufweisen. So schaffen sie es, Konsumenten zu begeistern und zu Markenbotschaftern werden zu lassen.

Literaturhinweise:

- Chiu, H.-C.; Hsieh, Y.-C.; Kao, Y.-H.; Lee, M. (2007): The Determinants of Email Receivers' Disseminating Behaviors on the Internet, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, Iss. 4, S. 529.
- Esch, F.-R.; Stenger, D. (2013): Teilen mit Gefühl, in: *Markenartikel*, Heft 9/2013, S.64–67.
- Luminet, O.; Bouts, P.; Delie, F.; Manstead, A.S.R.; Rimé, B. (2000): Social Sharing of Emotion Following Exposure to a Negatively Valenced Situation, in: *Cognition and Emotion*, Vol. 14, No. 1, S. 668 ff.
- Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2011): *Strategie und Technik der Werbung, Verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Erkenntnisse*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Rimé, B. (2009): Emotions Elicits the Social Sharing of Emotion: Theory and Empirical Review, in: *Emotion Review*, Vol. 1, No. 1, S. 60–85.
- Stenger, D. (2012): *Virale Markenkommunikation, Einstellungs- und Verhaltenswirkungen viraler Videos*, Wiesbaden: Springer Gabler.

# Marken durch Word-of-Mouth verbreiten – eine Checkliste

Franz-Rudolf Esch

Mund-zu-Mund-Propaganda („Word-of-Mouth“) ist in unserem Leben tief verankert: Wir klicken die Website an, von der uns Kollegen erzählen, lesen die Bücher, die wir von Verwandten empfohlen bekommen, und kaufen das Fernsehgerät, zu dem uns unser bester Freund rät. Word-of-Mouth ist laut Berger der elementare Faktor hinter 20–50 Prozent unserer Kaufentscheidungen.

Trotz der Präsenz von Social Media, Blogs, E-Mail und Co. erfolgt Word-of-Mouth aber nur zu 10 Prozent online. 90 Prozent des Word-of-Mouth findet laut der Keller Fay Group im persönlichen Austausch statt (Esch/Klein, 2014).

Berger (2013) hat basierend auf vorhandenen Forschungsergebnissen sechs „Prinzipien“ aufgestellt, die im Folgenden um ein weiteres markenspezifisches Kriterium ergänzt und auf sieben Prinzipien erhöht werden:

1. Nutzen Sie mit Social Currency die Eitelkeit der Menschen: Menschen erzählen weiter, was sie gut aussehen lässt.
2. Denken Sie über einen geeigneten Auslöser nach: Menschen geben weiter, was sie leicht in Erinnerung behalten.
3. Nutzen Sie starke Emotionen: Menschen teilen emotionale Inhalte, weil sie Anteil nehmen.
4. Nutzen Sie erkennbare Signale für Ihre Marke und schaffen Sie dadurch Öffentlichkeit: Menschen geben wieder, was öffentlich erkennbar ist.
5. Achten Sie auf den praktischen Wert Ihrer Botschaft: Menschen verbreiten Informationen, die anderen helfen.
6. Erzählen Sie Geschichten: Menschen erzählen gerne Geschichten.
7. Was zählt, ist die Markenpassung: Es hilft nur, was den Kern der Marke widerspiegelt und zu dieser passt.

Mehr dazu erfahren Sie in unserem nächsten Newsletter.

# 3,2,1 ... meine! Digital die richtigen Mitarbeiter gewinnen

Franz-Rudolf Esch, Franziska Seibel, Mirjam Schmitt

Einstellungsstopp, Bewerbermangel oder wachsende Fluktuation sind Herausforderungen, denen sich immer mehr Unternehmen stellen müssen. Während man früher in der glücklichen Situation war, aus einem Pool interessierter und qualifizierter Bewerber nur die passenden aussuchen zu müssen, stehen Arbeitgeber mittlerweile vor der Anforderung, sich um Mitarbeiter bemühen zu müssen.

befragten Manager an, dass Employer Branding aktuell eine Rolle spiele, 70 Prozent waren aber der Überzeugung, dass Employer Branding in Zukunft an Bedeutung gewinnen werde. Diese Kluft zwischen Relevanz und Umsetzung des Employer Branding lässt sich damit erklären, dass sich Marken- und Personalverantwortliche noch unklar über die Vorgehensweise zur Etablierung eines Employer Branding sind.

## Potenzial an den Recruiting Touchpoints.

Aus dieser Entwicklung heraus lässt sich das steigende Interesse an Employer Branding, welches den Prozess zur Profilierung eines Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke für potentielle, bestehende und ehemalige Mitarbeiter bezeichnet, erklären. In der aktuellen Studie von ESCH. The Brand Consultants wurden hierzu 175 zentrale Entscheider aus dem Top Management, Marketing und HR befragt. Zwar gaben nur 24 Prozent der

## Potenzial an den Recruiting Touchpoints über alle Branchen hinweg.

Weiter zeigen die Ergebnisse der Studie ein hohes Potenzial bei der Umsetzung der Employer Brand. Die Differenzierung ist mit 19 Prozent nicht sonderlich stark ausgeprägt. Eine konsistente und erlebbare Vermittlung der Kernbotschaft gelingt gerade einmal einem Drittel der Unternehmen. Selbst die formale Integration findet man nur bei 36 Prozent (Abb. 1).

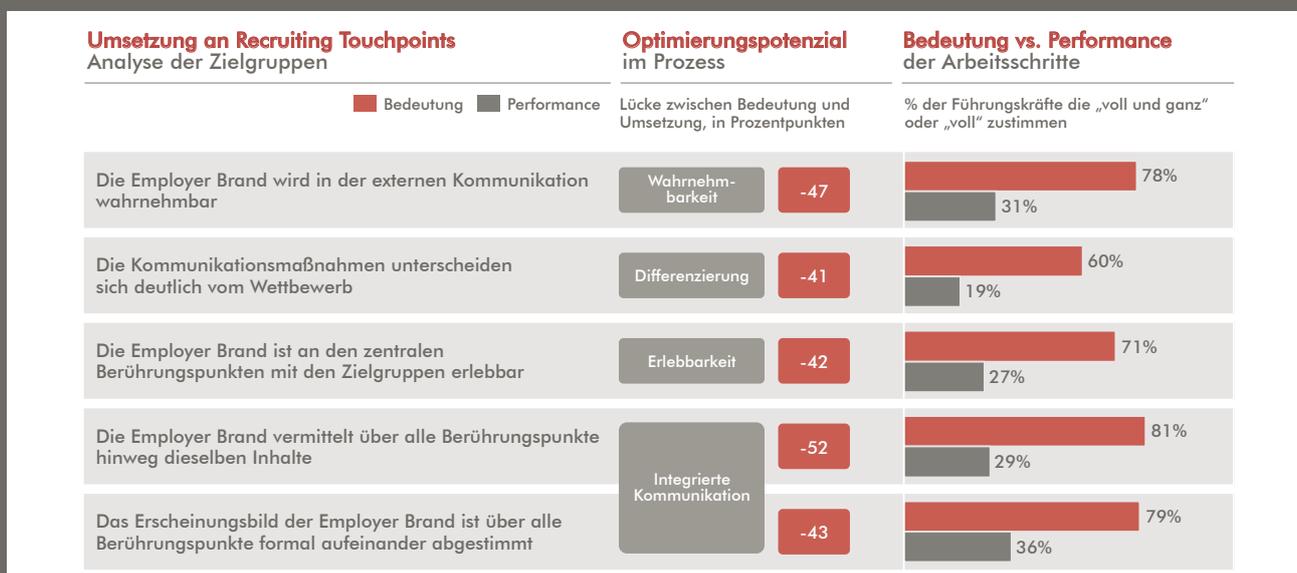


Abb. 1: Umsetzung an den Recruiting Touchpoints | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.



Abb. 2: SAP Karriereseite | Quelle: SAP.

Im Hinblick auf die Umsetzung des Employer Branding, sind digitale Medien nicht mehr wegzudenken. Denn diese weisen einen entscheidenden Vorteil auf: Mit Employer Branding Kampagnen soll meist eine spezifische Zielgruppe erreicht werden, wie z.B. erfahrene Ingenieure. Klassische Medien haben hier entweder keine ausreichende Reichweite oder sind mit Streuverlusten verbunden. In den digitalen Medien dagegen sind eine gezielte Aussteuerung sowie eine große Reichweite möglich.

**Online-Anzeigen:** Hier werden die Möglichkeiten für die Darstellung von Arbeitgebermarken aktuell nicht optimal genutzt. Mit Stepstone Follow Ads können Arbeitgeber beispielsweise ihre Employer Branding Kampagne auf tausenden von Internetseiten aussteuern. Durch ein spezifisches Targeting werden hierbei die eingesetzten Werbemittel nur an die passende Zielgruppe ausgeliefert.

**Virales Marketing:** Durch Virales Marketing kann verhältnismäßig kostengünstig eine große Zielgruppe erreicht werden. Zudem ist hier ein Markenerlebnis möglich, welches das Involvement steigert. Zum einen können die Bewerber selbst von den Inhalten überzeugt sein und die Inhalte teilen. Auf der anderen Seite kann man selbst Adressat von Weiterleitungen durch Freunde sein, die dadurch zu Botschaftern der Marke werden.

Wie die zahlreichen Azubi-Rap-Experimente allerdings zeigen, ist hier zu prüfen, ob der Viral tatsächlich der Marke entspricht bzw. die angedachte Zielgruppe anspricht. So darf man nicht vergessen, dass ein viraler Spot nicht ausschließlich der allgemeinen Belustigung dienen, sondern auch die Markenbotschaft vermitteln sollte.

**Mobile Recruiting:** Nicht jeder Inhalt oder jede Anwendung kann sinnvoll auf einen Bildschirm transportiert werden. Hier müssen für mobile Endgeräte adäquate Lösungen gefunden werden.

**Social Media:** Drei von fünf europäischen Unternehmen nutzen Social Media für Employer Branding. Viele Unternehmen vergessen allerdings, dass sie hier der Zielgruppe relevanten Content und Interaktion bieten müssen. Dann erst wird ein „Kennenlernen“ auf beiden Seiten möglich. Social Media kann auch der Mitarbeiterbindung dienen, z.B. indem sich Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen äußern und so Inhalte beisteuern. So hat SAP auf der unternehmenseigenen Karriereseite einen Twitter-Feed der Mitarbeiter (Abb. 2).

**Verknüpfung von Offline- und Online-Kontaktpunkten:** Ein konsistentes Bild der Employer Brand kann nur dann entstehen, wenn offline und online miteinander verzahnt sind. Bei Rügenwalder beispielsweise sind seit Juni 2013

zwei Mitarbeiter des Unternehmens auf der Produktverpackung zu sehen. Über die aufgedruckten QR-Codes können die interessierten Verbraucher und potenziellen Arbeitnehmer verschiedene Kurzvideos abrufen, in denen von der Arbeit bei Rügenwalder berichtet wird (Abb. 3).

**Bewertungsplattformen:** Bewertungsplattformen wie Kununu oder Glassdoor bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Unternehmen zu bewerten und so einen Einblick in „die Realität“ zu geben. Siemens baute auf den Bewertungen der Mitarbeiter auf und ergänzte das Profil mit zusätzlichen Informationen. Für diese Form der Transparenz wurde Siemens umgehend belohnt: Die Präsenz des Profils stieg um 503 Prozent.

(Digitale) Möglichkeiten, potentielle Mitarbeiter anzusprechen, gibt es also viele. Werden diese gezielt und im Sinne der Employer Brand eingesetzt, können so die richtigen Mitarbeiter erreicht werden. Allerdings sollten einige Grundsätze bei der Umsetzung beachtet werden:

**Die Identität der Employer Brand ist die Grundlage:** Das Versprechen der Employer Brand muss für die Zielgruppe relevant sein und klare Argumente für die Arbeitgeberwahl bieten. Bevor die Employer Value Proposition (EVP) nicht klar definiert ist, sollte nicht in die Umsetzung gegangen werden.

**Die EVP muss einzigartig und klar vermittelt werden:** Bereits über die Kommunikation muss ersichtlich sein, was das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet. Anstatt generischer Versprechen wie „erstklassige Entwicklungsperspektiven“ gilt es, die Werte der Employer Brand zu vermitteln. Je früher diese kommuniziert werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich hierdurch potentielle Mitarbeiter mit Marken-Fit angesprochen fühlen.

**Die gesamte Kommunikation muss auf die Employer Brand einzahlen:** Alle Kommunikationsmaßnahmen der Employer Brand sollten hinsichtlich ihrer Konsistenz und Langfristigkeit überprüft werden. Nur so kann das Versprechen der Employer Brand glaubhaft und nachhaltig vermittelt werden.

**Die Touchpoints sind hinsichtlich ihres Marken-Fits zu prüfen:** Bei der Entscheidung hinsichtlich der Recruiting Touchpoints sollte immer ein Abgleich stattfinden, ob diese zur Employer Brand beziehungsweise zum Versprechen passen. Möchte man sich als offenes Unternehmen vorstellen, das den Ideenaustausch vorantreibt, ist Facebook beispielsweise ein gutes Instrument, um diese Botschaft erlebbar zu machen.



Abb. 3: QR-Codes bei Rügenwalder Produkten als Link zum Recruiting | Quelle: obs/Rügenwalder Mühle.



**Strategie und Technik der Markenführung**  
7. überarbeitete und erweiterte Auflage (2012), 748 Seiten, ISBN: 978-3-8006-4257-1

Ausgezeichnet mit dem George-Bergler Preis der GfK und des Fachverlags Handelsblatt für die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Gerade in Krisenzeiten gilt die Marke als wichtigster immaterieller Wertschöpfer. Dieser Klassiker zeigt die Rahmenbedingungen, Ziele und Grundsatzstrategien der Markenführung auf. Er stellt die Entwicklungen und Umsetzung der Markenidentität und Markenpositionierung ausführlich dar. Der Aufbau, die Gestaltung, die Kommunikation sowie das Wachstum von Marken werden detailliert analysiert. Komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, zur Bildung von Markenallianzen sowie zur Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen beschreibt das Werk in bestechender Form.



**Strategie und Technik der Werbung**  
7. vollständig überarbeitete Auflage (2011), 404 Seiten, ISBN: 987-3-17-020609-0

Die Werbelandschaft ist voll mit austauschbarer, langweiliger und blutleerer Werbung, die keinen Beitrag zur Markenaktualisierung und Markenprofilierung leistet. Es klafft eine Professionalitätslücke bei der Entwicklung und Umsetzung von Werbung. Die Werbung ist an sich ständig verschärfenden Markt- und Kommunikationsbedingungen anzupassen. Dies gilt sowohl für den klassischen Werbebereich als auch für Werbung im Internet sowie andere neue Medien. Strategien und Techniken der Werbung werden in der vorliegenden siebten Auflage wissenschaftlich fundiert, anschaulich und auf dem neusten Stand internationaler Erkenntnisse vermittelt. Dabei fließen verhaltens- und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Werbewirkung mit ein. Zahlreiche Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung.



**Internal Branding**  
1. Auflage (2014), 188 S., ISBN: 978-3-8006-4794-1

Mitarbeiter und Marken sind zentrale Werttreiber in Unternehmen. Gerade Mitarbeiter prägen wesentlich das Bild der Marke. Als Markenbotschafter sind sie oft der wichtigste Kontakt zu Kunden und Geschäftspartnern. Gezielte Maßnahmen, um die richtigen Mitarbeiter zu finden und die Unternehmensmarke in deren Denken, Fühlen und Handeln zu verankern, werden immer wichtiger. Dieses Buch zeigt systematisch Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding im Rahmen eines effektiven und effizienten Internal Branding.



**Behavioral Branding**  
3., aktualisierte Auflage (2012), 504 S., ISBN: 978-3-8349-7134-0

Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter des Unternehmens. Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichen Branchen aufgeführt.



**Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen**  
3., überarbeitete Auflage (2014), 400 S., ISBN: 978-3-8349-3446-8, Erscheinungstermin: 19. Oktober 2014

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und ihren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Stakeholdern sowie den Produkt- und Familienmarken.

**ESCH.**

**The Brand Consultants GmbH**

Kaiser-Friedrich-Ring 8  
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0

Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: [office@esch-brand.com](mailto:office@esch-brand.com)

Web: [www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)