

# Lead, Listen und Engage für Kommunikation in disruptiven Zeiten

**Von Kirsten Mrkwicka und Marcus Schögel** Durch den exponentiellen technologischen Wandel und Änderungen im Konsumentenverhalten stellen digitale Medien wie Social oder Mobile Media für viele Unternehmen sowohl eine grosse Chance als auch eine Herausforderung dar. Gerade in der Schweiz boomt die Nutzung mobiler Endgeräte und digitaler Plattformen, sodass der Handlungsbedarf in Marketing und Kommunikation gross ist. Die hohe Dynamik und Komplexität bei Themen wie Search, Social, Mobile, Video, Analytics und Programmatic erfordern nicht nur neue Tools und neues Know-how. Unternehmen müssen auch in eine neue Lern- und Innovationskultur investieren, was oftmals Anpassungen beim Geschäftsmodell und in der Organisation von Corporate Communications, Sales, Marketing und IT nach sich zieht. Als Orientierungshilfe für die Kommunikation in disruptiven Zeiten hat das *Institut für Marketing an der Universität St. Gallen* gemeinsam mit *Google Schweiz* die drei integrierten Ansätze Lead, Listen und Engage entwickelt.

## Digitale Transformation ändert die Rollen von Unternehmen und Kunden

Die Tragweite der digitalen Transformation in der Kommunikation ist offensichtlich: Digitale Medien bieten vielfältige neue Interaktionsmöglichkeiten, sodass Unternehmen ihre aktuellen und potenziellen Kunden grundsätzlich jederzeit und überall in Echtzeit ansprechen können. Angesichts der grossen Zahl an Communitys von populären Social-Media-Plattformen bis hin zu Special-Interest-Foren gilt es für Unternehmen allerdings zunächst, die für die jeweilige Zielgruppe relevanten Kanäle zu identifizieren und eine nachhaltige, integrierte Content- sowie Community-Management-Strategie zu entwickeln. Dabei ist die Halbwertszeit digitaler Strategien durch Netzwerkeffekte und die hohe Entwicklungsdynamik deutlich kürzer als in traditionellen Kommunikationskanälen.

Aus Konsumentensicht erleichtern digitale Medien vor allem den Zugang zu Informationen und ermöglichen ein aktives Mitmachen. Die hohe Ver-

breitung und Nutzeraktivität zeigt sich im wachsenden Volumen an User-Generated Content. So wächst YouTube jede Minute um 400 Stunden neues Videomaterial, Google verzeichnet 4 Millionen Suchanfragen, Twitter 41'700 zusätzliche Fotos und Facebook 100'000 neue Freundschaftsanfragen (vgl. Statista, 2015). Zugleich haben die neuen Interaktionsmöglichkeiten die Rollenverteilung zwischen Unternehmen und Konsumenten nachhaltig verschoben. Kunden erwarten auch über digitale Medien hinaus einen klaren Mehrwert für ihre Aufmerksamkeit, schnellere Reaktionszeiten und ein grösseres Mitspracherecht.

## Lead: Consumer Insights und aktive Positionierung als Ausgangspunkt

Aus Managementsicht erfordert die hohe Dynamik in digitalen Medien kürzere Planungszyklen und einen offensiveren Umgang mit Trends in der Kommunikation – einen aktiven «Lead»-Ansatz. Um nicht neuen Entwicklungen hinterherzuhinken, müssen Unternehmen permanent das Marktumfeld beobachten und neue Initiativen anstossen. Anregungen können von Mitarbeitenden, Kunden, Konkurrenten, Benchmarks aus anderen Branchen oder auch Start-ups stammen. Um möglichst früh neue Ideen zu identifizieren, unterhalten Unternehmen wie *BMW* oder *Swisscom* beispielsweise schon lange Outposts im Silicon Valley und entsenden ihre Top-Führungskräfte in die globalen Innovationsmetropolen. Bei der Strategiedefinition in disruptiven Zeiten hilft das Trial-and-Error-Verfahren. Durch bewusstes Experimentieren können Unternehmen schnell erste Erfahrungen sammeln und diese kontinuierlich in ihre Entscheidungen miteinfließen lassen.

Um beim Experimentieren nicht den Fokus zu verlieren oder die öffentliche Unternehmenswahrnehmung zu verwässern, erfordert das Trial-and-Error-Verfahren eine strategische Leitlinie. Im Mittelpunkt sollte dabei immer ein konkreter Kundennutzen stehen. Zum Beispiel hat die US-amerikanische

## Lead, Listen und Engage für Kommunikation in disruptiven Zeiten

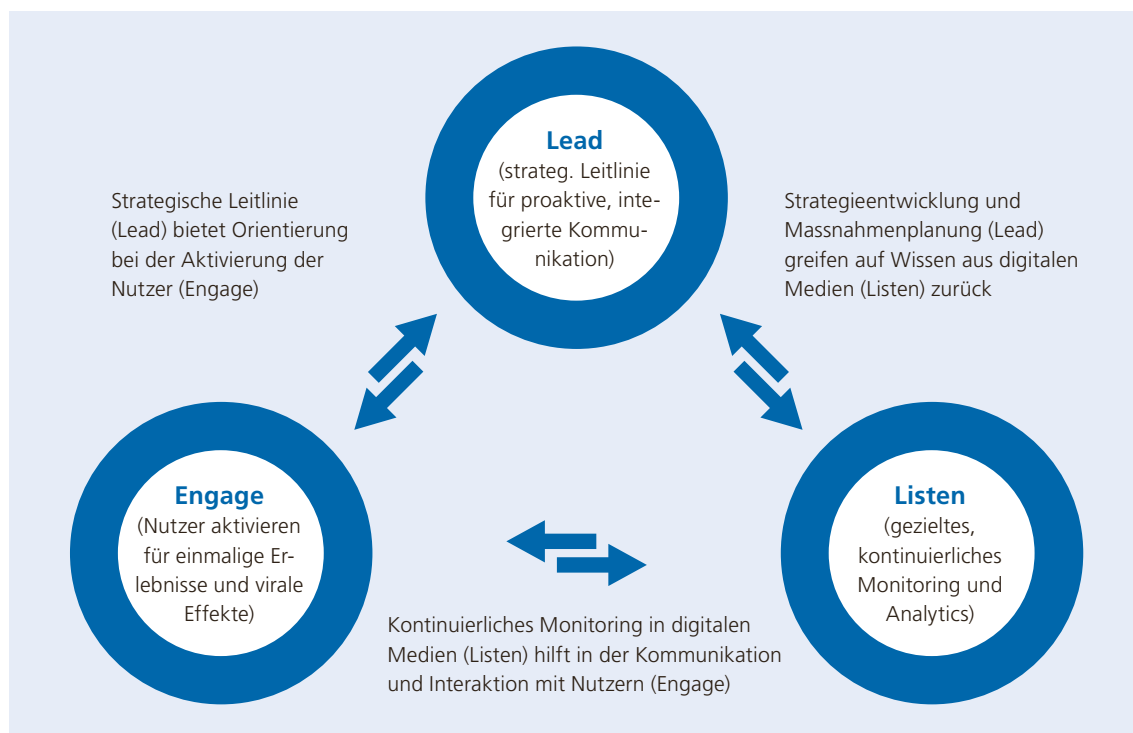
Müsliriegel-Marke *Nature Valley* mit dem verstärkten Einsatz digitaler Medien festgestellt, dass ihre produktbasierten Markenbotschaften nicht mehr zeitgemäss sind. Um die Internetgeneration zu aktivieren, setzt Nature Valley statt beim einzigartigen Geschmack oder bei den natürlichen Zutaten der Müsliriegel neu beim aktiven Lebensstil der Kunden an. Mit dem Hashtag #GetOutThere positioniert sich die Marke als Energielieferant für Freizeitaktivitäten und hat ihre Online-Kommunikation, Sponsoring-Aktivitäten ebenso wie alle weiteren Marketingaktivitäten neu ausgerichtet. Gemeinsam mit *Google* hat Nature Valley beispielsweise den «Trail View» lanciert, der ein digitales Wandererlebnis durch vier Nationalparks ermöglicht.

Die Umsetzung des kundenzentrierten Lead-Ansatzes erfordert in der Regel interne Restrukturierungen. Denn in einem sich wandelnden Umfeld benötigen Unternehmen selbst mehr dynamische und

adaptive Fähigkeiten. Manager müssen sowohl in der Lage als auch bereit sein, Entscheidungen ohne vollständige Informationen zu treffen und diese Entscheidungen kontinuierlich wieder zu hinterfragen. Das schnelle Agieren und Reagieren setzt ausserdem eine erhöhte Fehlertoleranz und flexible Kooperationen mit externen Partnern voraus, um temporäre Kompetenzlücken zu schliessen.

### Listen: relevantes Feedback generieren und Kundenwünschen entsprechen

Für die immer kürzeren Planungszyklen bieten digitale Medien mit leicht zugänglichen Echtzeit-Informationen eine umfangreiche Wissensbasis. So enthalten Kommentare in Online-Communitys oder Reviews auf Bewertungsportalen reichhaltigen Input für Forschung und Entwicklung. Anzeichen für neue Trends oder Produktionsfehler zeigen sich oft sogar als Erstes in Social Media,



«Das hohe Tempo und die ständigen Veränderungen im Markt erfordern eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Agenturen.»

**Marc Engelhard**, Marketingleiter, Globus AG

sodass viele Unternehmen Monitoring-Tools schon standardmässig als Frühwarnsysteme einsetzen. Neben dem expliziten Feedback sagt auch das Online-Nutzungsverhalten in Form von Klick-Streams viel über Konsumenteninteressen und -bedürfnisse aus: Wonach suchen Interessenten und welche Bedürfnisse lassen sich aus den Suchbegriffen ableiten? Wie lässt sich die Struktur der Unternehmenswebsite optimieren? Wo besteht Aufholbedarf bei der Usability?

Obwohl ein professioneller «Listen»-Ansatz die iterative Optimierung der Kommunikationsstrategie und -aktivitäten fördert, schöpfen nur wenige Unternehmen das digitale Wissenspotenzial voll aus. Relevante Informationen bleiben unentdeckt oder versickern später innerhalb der Organisation. Eine der grössten Barrieren ist abteilungsspezifisches Silodenken. Für erfolgreiches Listening benötigen Unternehmen funktionsübergreifende Informations- und Austauschprozesse genauso wie die richtigen Analyse-Tools und das notwendige Know-how. So hat *Nestlé* beispielsweise ein Digital-Acceleration-Team aufgebaut, das interne Beratung und Trainings zu Monitoring oder Data Analytics anbietet.

#### **Engage: Kundenerlebnisse und virale Effekte schaffen**

Die interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten in Social oder Mobile Media erlauben Unternehmen, einmalige Kundenerlebnisse zu schaffen und virale Effekte auszulösen. Die Nutzeraktivierung an den einzelnen Kontaktpunkten setzt allerdings einen «Engage»-Ansatz voraus. Mit unterhaltendem oder informativem Content müssen Unternehmen den Konsumenten einen direkten Mehrwert bieten. Beispielsweise hat *BMW M* die Neueinführung des BMW 1er M Coupé als Enthüllungskrimi inszeniert und beim BMW M235i mit einem Driftmob-Video viel Aufsehen erregt. Wichtige Voraussetzungen für die Realisation der Kundenerlebnisse sind unternehmensintern integriertes Denken und ver-

netzte Strukturen. Insbesondere Kommunikation, Marketing, Sales und IT müssen näher zusammenwachsen. Im Fall von *BMW* arbeiten zum Beispiel standardmässig Manager aus unterschiedlichen Abteilungen in den Projektteams zusammen. Andere Unternehmen haben für die Schnittstellen sogar neue Funktionen geschaffen. So hat beispielsweise *Starbucks* einen Chief Digital Officer ernannt, der die Coffee-House-Atmosphäre systematisch in Social und Mobile Media umsetzt. Unter [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com) können Online-Nutzer das eigene Kundenerlebnis seit 2008 zudem auch selbst aktiv mitgestalten.

#### **Kontinuierlich experimentieren und optimieren**

Die drei Ansätze – Lead, Listen und Engage – stehen jeweils in einem engen Zusammenhang. So sollte die strategische Leitlinie (Lead) natürlich den Fokus aller Listen- und Engage-Aktivitäten definieren. Das generierte Kundenfeedback (Listen) wiederum muss in zukünftige strategische Entscheidungen und in die Ausgestaltung der Kontaktpunkte einfließen. Und die Massnahmen zur Nutzeraktivierung (Engage) sollten im Einklang mit der Gesamtstrategie stehen und durch intensives Monitoring bzw. Tracking permanent optimiert werden.

Die Lead-Listen-Engage-Ansätze zeigen aber nicht nur die Eckpunkte für Kommunikation in disruptiven Zeiten, sondern auch die vielfältigen notwendigen Verknüpfungen. Die damit einhergehende Dynamik und Flexibilität erfordern dabei eine umfassende Unternehmenstransformation über die eigentlichen Abteilungsgrenzen von Kommunikation und Marketing hinaus.

**Dr. Kirsten Mrkwicka**,  
Institut für Marketing, Universität St. Gallen  
**Prof. Dr. Marcus Schögel**,  
Institut für Marketing, Universität St. Gallen

