

Marc K. Peter  
André Niedermann  
(Hrsg.)

# DIGITALES MARKETING

➔ für KMU

Wie Unternehmen sich digital  
vermarkten und kommunizieren

Handelszeitung

**Beobachter**  
EDITION

Marc K. Peter | André Niedermann (Hrsg.)

# DIGITALES MARKETING

 für KMU

Wie Unternehmen sich digital  
vermarkten und kommunizieren

Handelszeitung

**Beobachter**  
EDITION

# **DIGITALES MARKETING**

 für KMU



Marc K. Peter | André Niedermann (Hrsg.)

# DIGITALES MARKETING

 für KMU

Wie Unternehmen sich digital  
vermarkten und kommunizieren

Handelszeitung

**Beobachter**  
EDITION

## Dank

Die Herausgeber danken Nicole Krättli, Danilo Siscaro, Cornelia Iten und Monika Kapp für ihre Unterstützung. Der Verlag Beobachter-Edition dankt der Fachhochschule Nordwestschweiz sowie allen Autorinnen und Autoren für die Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Grundlagenwerks.

Beobachter-Edition  
© 2020 Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.beobachter.ch](http://www.beobachter.ch)

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter, Zürich,  
in Zusammenarbeit mit der Handelszeitung  
Lektorat: Nicole Krättli, Zürich  
Umschlaggestaltung, Konzept und Layout: fraufederer.ch  
Druck: Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-03875-244-8



Mit dem Beobachter online in Kontakt:

 [www.facebook.com/beobachtermagazin](https://www.facebook.com/beobachtermagazin)

 [www.twitter.com/BeobachterRat](https://www.twitter.com/BeobachterRat)



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?  
Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:  
[www.beobachter.ch/shop](http://www.beobachter.ch/shop)

# Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b> .....   | 11 |
| <b>Einleitung</b> .....  | 12 |
| <b>Fallstudie zum Praxisbuch</b> .....                         | 14 |
| <b>1. Neues, digitales Marketing</b> .....                     | 19 |
| <b>Brave New Marketing: Was ist daran neu?</b> .....           | 20 |
| Vom richtigen Toolkit zum zielführenden Mindset .....          | 21 |
| Innovationskraft und Schnelligkeit sind Trumpf .....           | 22 |
| <b>2. Marketing-Konzept</b> .....                              | 27 |
| <b>Konzepterstellung: Die (leider) notwendige</b>              |    |
| <b>Existenzbegründung</b> .....                                | 28 |
| Den Markt überblicken .....                                    | 29 |
| Die Konkurrenz analysieren .....                               | 29 |
| Die Kunden verstehen .....                                     | 31 |
| Das eigene Unternehmen durchleuchten .....                     | 33 |
| Die Chancen und Gefahren erkennen.....                         | 35 |
| Die Marketing-Strategie formulieren .....                      | 37 |
| <b>3. Branding</b> .....                                       | 45 |
| <b>Die Marke: Zwischen Identität und Differenzierung</b> ..... | 46 |
| Unternehmens- und Markenstrukturen geschickt wählen .....      | 47 |
| Mit dem Brand-Identity-Prozess zur eigenen Marke.....          | 48 |
| <b>4. Content-Marketing</b> .....                              | 59 |
| <b>Content-Marketing: Glaubwürdiger Problemlöser</b> .....     | 60 |
| Kommunikationsstrategie als Erfolgsbasis .....                 | 60 |
| Mit einem klaren Plan zum Ziel .....                           | 63 |
| Storytelling als Schlüssel zum Erfolg .....                    | 64 |
| Steuerung der Content-Marketing-Aktivität .....                | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5. Kommunikationskanäle und -formate</b> .....                     | 73  |
| <b>Website- und Onsite-Marketing: Das digitale Aushängeschild</b> ... | 74  |
| Ohne Konzept geht es nicht .....                                      | 74  |
| Erleichterte Umsetzung dank Content-Management-System .....           | 79  |
| So werden Website-Besucher zu Kunden .....                            | 80  |
| <b>E-Mail-Marketing: Günstig, zielgerichtet, effizient</b> .....      | 84  |
| Die wichtigsten Instrumente des E-Mail-Marketings .....               | 84  |
| Von der Idee zur perfekten E-Mail .....                               | 86  |
| <b>Mobile-Marketing: Apps – die kleinen Helfer</b>                    |     |
| <b>in der Hosentasche</b> .....                                       | 93  |
| Die wichtigsten Instrumente des Mobile-Marketings.....                | 93  |
| In diesen Fällen lohnt sich eine App .....                            | 95  |
| Auf die passenden Inhalte kommts an .....                             | 96  |
| Um die Gunst der App-User buhlen .....                                | 97  |
| Mit einer fundierten Strategie zum Erfolg .....                       | 98  |
| <b>Video-Marketing: Bewegtbild ist Trumpf</b> .....                   | 100 |
| Das Video im Marketing-Mix.....                                       | 100 |
| Omnichannel Touchpoints für Video-Kommunikation.....                  | 101 |
| So funktioniert erfolgreiches Video-Storytelling.....                 | 102 |
| Ohne Plan kein (gutes) Video.....                                     | 105 |
| Von der Kamera zu den Kunden.....                                     | 109 |
| Die Zahlen im Blick behalten.....                                     | 110 |
| <b>Search Engine Optimisation:</b>                                    |     |
| <b>Geklickt wird, was gefunden wird</b> .....                         | 112 |
| SEO-Erfolgsfaktor: Inhalt .....                                       | 113 |
| SEO-Erfolgsfaktor: Technik.....                                       | 117 |
| SEO-Erfolgsfaktor: Reputation.....                                    | 118 |
| Von der SEO-Strategie zum langfristigen Erfolg .....                  | 120 |
| <b>Search Engine Advertising: Werben, wenn es sich lohnt</b> .....    | 123 |
| Die SEA-Begriffswelt im Überblick.....                                | 124 |
| Suchmaschinenwerbung strategisch angehen.....                         | 127 |
| So holen Sie das Maximum aus Ihrem Werbebudget .....                  | 128 |
| <b>Affiliate-Marketing: Die digitalen Vertriebsmitarbeiter</b> .....  | 131 |
| Schritt für Schritt zum erfolgreichen Affiliate-Marketing .....       | 131 |
| Die Partner innerhalb des Affiliate-Marketings .....                  | 134 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Display Advertising: Klassische Werbung im Internet</b> ..... | 137 |
| Nationale und globale Netzwerke und Publisher .....              | 138 |
| Das klassische Display Advertising .....                         | 139 |
| Programmatic Advertising vernetzt die digitale Werbewelt.....    | 142 |
| Wichtige Kriterien für die Erfolgsmessung.....                   | 145 |
| <br>   |     |
| <b>Social Media: Schritt für Schritt zum Erfolg</b> .....        | 147 |
| Analyse der Social-Media-Ausgangslage .....                      | 147 |
| So erstellen Sie Ihre eigene Social-Media-Strategie .....        | 150 |
| Und wer macht die ganze Arbeit?.....                             | 154 |
| Auf den richtigen Mix kommt es an .....                          | 159 |
| Der Social-Media-Publikationsprozess .....                       | 161 |
| Ohne Monitoring geht es nicht.....                               | 163 |
| <br>   |     |
| <b>Social Paid: Werben auf Social Media</b> .....                | 165 |
| Facebook: Eins für alle .....                                    | 165 |
| Instagram: Für die Visuellen .....                               | 167 |
| Twitter: Für die Inhaltstriebebenen .....                        | 168 |
| Snapchat: Für die Jungen .....                                   | 169 |
| Pinterest: Für die Inspiration Suchenden .....                   | 169 |
| LinkedIn: Für die Businesswelt .....                             | 170 |
| Xing: Für die deutschsprachige Businesswelt .....                | 171 |
| Influencer: Für die Trendigen.....                               | 171 |
| <br>   |     |
| <b>Native Advertising: Wolf im Schafspelz</b> .....              | 174 |
| So funktioniert Native Advertising .....                         | 175 |
| Formen von Native Advertising .....                              | 176 |
| <br>   |     |
| <b>Digital Signage: Plakate waren gestern</b> .....              | 181 |
| Was soll Digital Signage bringen?.....                           | 181 |
| Kommunikationszonen für Digital Signage .....                    | 182 |
| Wirkungsvoller Inhalt .....                                      | 184 |
| Interaktion am Verkaufspunkt.....                                | 186 |
| So gelingt die Umsetzung .....                                   | 187 |
| Digital als Leadmedium .....                                     | 190 |
| <br>   |     |
| <b>6. Marketing-Cockpit</b> .....                                | 193 |
| <br>   |     |
| <b>Webanalyse: Aus Zahlen lernen</b> .....                       | 194 |
| Die wichtigsten Tools zur Webanalyse .....                       | 194 |
| Die Technik hinter der Webanalyse.....                           | 196 |
| Die Kanäle analysieren.....                                      | 200 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>7. Erfolgsfaktoren</b> .....                                      | 205 |
| <b>Digitale Transformation: Tradition ist kein Geschäftsmodell..</b> | 206 |
| Wo stehen Schweizer Unternehmen?.....                                | 207 |
| Die sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation.....         | 207 |
| Der Sechs-Schritte-Plan zur digitalen Transformation.....            | 212 |
| <br>   |     |
| <b>Customer &amp; User Experience: Kundenerlebnis</b>                |     |
| <b>als erfolgskritischer Differenzierungsfaktor</b> .....            | 214 |
| Am Anfang steht das Kundenerlebnis.....                              | 215 |
| In vier Schritten zu einem positiven Kundenerlebnis.....             | 216 |
| User Experience als wesentlicher Bestandteil                         |     |
| der Customer Experience.....   | 220 |
| Gute User Experience durch kundenzentriertes Design.....             | 221 |
| <br>   |     |
| <b>Neue Technologien: Hilfe im Tech-Dschungel</b> .....              | 225 |
| In fünf Schritten zur passenden Tech-Lösung.....                     | 226 |
| Die wichtigsten Technologien im Überblick.....                       | 227 |
| <br>   |     |
| <b>CRM und Big Data: Das Ende der staubigen Kundenkartei</b> .....   | 233 |
| So funktionieren CRM-Systeme .....                                   | 234 |
| Automation als Erweiterung persönlicher Kundenbeziehungen .....      | 236 |
| Die Suche nach dem passenden CRM-System .....                        | 237 |
| <br>   |     |
| <b>Marketing-Automation: Die Software erledigt den Job</b> .....     | 245 |
| Konzepte der Marketing-Automation.....                               | 246 |
| Verschiedene Automations-Lösungen im Überblick.....                  | 251 |
| Plattformwahl: Das sind die entscheidenden Fragen .....              | 254 |
| Die erfolgreiche Implementierung .....                               | 255 |
| <br>   |     |
| <b>Responsive-Marketing-Organisation:</b>                            |     |
| <b>Die neue Unternehmensstruktur</b> .....                           | 261 |
| Squads und Rollen innerhalb der RMO.....                             | 261 |
| RMO-Sitzungsstruktur: Weniger ist mehr .....                         | 262 |
| Umsetzung der Responsive-Marketing-Organisation .....                | 264 |
| Initiales Rollen-Design.....   | 266 |
| <br>   |     |
| <b>E-Commerce: Einkaufen jederzeit und überall</b> .....             | 269 |
| Die E-Commerce-Konzepte.....   | 269 |
| Checkliste für eine erfolgreiche E-Commerce-Umsetzung.....           | 272 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Alles, was Recht ist: Die Rahmenbedingungen</b> ..... | 275 |
| Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb .....             | 275 |
| Werbeverbote.....  | 278 |
| Preisbekanntgabeverordnung.....                          | 279 |
| Datenschutzrecht .....                                   | 279 |
| Urheberrechtsgesetz .....                                | 281 |
| Kennzeichenrecht.....                                    | 282 |
| Mögliche Sanktionen.....                                 | 284 |
| Grenzüberschreitendes Online-Marketing .....             | 284 |
| <br>   |     |
| <b>Anhang</b> .....                                      | 289 |
| Glossar .....  | 290 |
| Stichwortverzeichnis .....                               | 299 |
| Die Autorinnen und Autoren .....                         | 303 |
| Beobachter-Ratgeber .....                                | 310 |
| Literaturverzeichnis.....                                | 311 |



# Vorwort

Ein Buch zum Thema «digitales Marketing» zu schreiben, scheint auf den ersten Blick anachronistisch. Die Digitalisierung ist das Gegenteil eines gedruckten Buchs. Was gestern war, gilt heute nicht mehr, und was morgen sein wird, steht noch in den Sternen. Und trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – ist es sinnvoll, Stand, Mechanismen und Entwicklung des digitalen Marketings in einer Form festzuhalten, die weniger flüchtig ist als die Vielzahl von Blogs und Posts zu diesem Thema. Denn die schier unerschöpfliche Menge an einschlägigen Tools und Plattformen vernebelt gelegentlich die Sicht auf die zentralen Elemente des Marketings: die Kundinnen und Kunden mit ihren Bedürfnissen und Ansprüchen.

Diese haben sich im Zuge der Digitalisierung selbstredend verändert. So werden die Erwartungen an einen digitalen Auftritt, an Reaktionszeiten oder Serviceleistungen massgeblich durch die digitalen Möglichkeiten geprägt. Ausserdem führt die Digitalisierung zu einer Intensivierung des Wettbewerbs. In der digitalen Welt lassen sich geografische Grenzen viel einfacher überwinden und neue Märkte kreieren. Doch auch diese gilt es letztlich kompetent zu bearbeiten, um erfolgreich zu sein.

Im Strom der rasenden Veränderungen bietet das vorliegende Buch eine Übersicht über zentrale Elemente des Marketings im digitalen Zeitalter. Dabei werden die relevanten Tools mit der notwendigen Tiefe beleuchtet, ohne dabei das grosse Ganze aus den Augen zu verlieren. Wie es sich zudem für einen Werkzeugkasten gehört, können sich die Leserinnen und Leser je nach Projekt aus dem umfassenden, sinnvoll geordneten Angebot bedienen und das richtige Werkzeug aussuchen.

Wir danken den Autorinnen und Autoren sowie Beobachter-Edition dafür, dass Sie diesen Weg eingeschlagen haben und dieses wichtige Thema einem breiten Publikum zugänglich machen.

**RUEDI NÜTZI**, DIREKTOR HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT, FHNW  
**CHRISTIAN E. WEBER**, LEITER INSTITUTE FOR COMPETITIVENESS  
AND COMMUNICATION, FHNW

IM MAI 2020

# Einleitung

Das digitale Marketing ist eine der wichtigsten Unternehmensfunktionen im digitalen Zeitalter und ein Handlungsfeld der digitalen Transformation. Dieses Praxis-Handbuch soll deshalb Marketing-Fachleute, Geschäftsleitende und Jungunternehmerinnen und -unternehmer befähigen, sich einen Überblick zu verschaffen und die wichtigsten Konzepte, Begriffe und Anwendungsmöglichkeiten kennenzulernen, um so das digitale Marketing im eigenen Unternehmen auf Kurs zu bringen.

Wir erheben weder den Anspruch auf Vollständigkeit, noch können wir Sie in jeder Disziplin zum Profi machen. Für viele technische Bereitstellungen und Konfigurationen werden Sie weiterhin die Hilfe von IT-Experten und Webagenturen nutzen wollen. Dieses Buch befähigt Sie jedoch, Strategien zu entwickeln, Potenziale zu erkennen, Ihre Anforderungen zu formulieren und aktiv in Projekten mitzuarbeiten.

**Das digitale Marketing-Toolkit besteht aus sieben Bausteinen:**



1. Wir befinden uns in einer Zwischenphase, die entstand, weil sich das klassische Marketing nicht ganzheitlich und schnell genug dem digitalen Zeitalter angepasst hat. Ohne das neue, digitale Marketing geht es heute nicht mehr.
2. Das klassische Marketing-Konzept dient weiterhin als Grundlage aller Marketing-Aktivitäten. Markt-, Konkurrenz- und Kundenanalysen sowie die Strategieentwicklung mit ihren Marketingzielen bilden dabei die Rahmenbedingungen für das digitale Marketing.
3. Die Marke orientiert sich am Marketing-Konzept. Sie definiert die Werte, die das Unternehmen über die Zielgruppen und diversen Marketing-Kanäle und -Instrumente hinweg kommunizieren will.
4. Im digitalen Zeitalter will die Kundschaft nicht mehr nur informiert, sondern auch unterhalten werden. Content-Marketing unterstützt alle Instrumente im digitalen Marketing- beziehungsweise Kommunikationsmix und trägt massgeblich dazu bei, dass Kunden auf Websites bleiben, E-Mails lesen und Videos anschauen.
5. Die Kommunikationskanäle und -formate ermöglichen den Kontakt und die Interaktionen zwischen Unternehmen, Kunden, Werbetreibenden, Agenturen, Plattformen, Zwischenhändlern und Influencern. Dazu gehört primär die eigene Website, aber auch E-Mail-, Mobile- und Video-Marketing, Suchmaschinenoptimierung und -werbung, Affiliate-Marketing und Display Advertising, gefolgt von Social Media und Social Paid. Die weniger bekannten Instrumente Native Advertising und Digital Signage schliessen diesen Baustein ab.
6. Das digitale Marketing profitiert davon, dass die meisten Plattformen, Kanäle und Instrumente messbar sind. Investitionen einer Kampagne können so einem Ergebnis zugewiesen werden. Dadurch sind Analysen und die dafür notwendigen Tests und Optimierungen im digitalen Marketing wichtig und weit verbreitet.
7. Die Erfolgsfaktoren beinhalten organisatorische, kulturelle, technologische, prozessbezogene und rechtliche Komponenten. Die digitale Transformation hilft bei der generellen Modernisierung des Unternehmens und die Customer & User Experience treibt Unternehmen an, Kunden das bestmögliche Erlebnis zu geben.

Wir – die über 30 Autorinnen und Autoren, die meisten davon Dozierende an Fachhochschulen – hoffen, dass Sie das digitale Marketing-Toolkit dabei unterstützen wird, Ihr Unternehmen sicher und erfolgreich in dynamischen Märkten zu positionieren.

MARC K. PETER, ANDRÉ NIEDERMANN UND DAS AUTORENTEAM

# Fallstudie zum Praxisbuch

Zur Veranschaulichung der Theorie wird Sie das fiktive Fallbeispiel der Beugger Gitarren Schweiz AG durch das Buch begleiten.

Franz Beugger hat das Familienunternehmen Beugger Gitarren Schweiz AG im Jahr 1910 unter dem Namen «Beugger Möbelschreinerei» gegründet und sich als Möbelhersteller in der Schweiz etabliert. Samuel Beugger, der Enkel von Franz, hat das Unternehmen 2015 von seinem Vater übernommen und die Möbelschreinerei zur «Beugger Gitarren Schweiz AG» umstrukturiert. Geblieben sind der Standort im Kanton Aargau und die Treue zum Schweizer Handwerk. Das Unternehmen zählt heute acht Mitarbeitende.

Der Traum, sich als Gitarrenbauer zu etablieren, ist gewachsen, als Samuel Beugger während seines Studiums zum Industrial Designer einen ersten Prototyp entwarf. Der Klang und das Design lösten bei einer Versuchsgruppe aus der Musikszene Begeisterung aus. Daraufhin entstanden drei weitere Prototypen. Nachdem er das Geschäft übernommen hatte, liess er die E-Gitarre industriell anfertigen und vermarktete sie erfolgreich in der Schweiz. Nun will er den europäischen Markt erobern.



## FALLSTUDIE BEUGGER: Das Praxisbeispiel zur Theorie

Die Fallstudie Beugger, die jeweils mit dem E-Gitarren-Symbol markiert wird, begleitet Sie durchs gesamte Buch.

## Produkt

Fast alle E-Gitarren der marktdominierenden Hersteller bestehen aus einem ausgefrästen Stück Massivholz, das mit Elektronik bestückt und lackiert wird. Beuggers E-Gitarre ist gänzlich anders gebaut. Er hat eine Möglichkeit gefunden, den Gitarrenkörper tonoptimierter zu gestalten. Statt mechanisch werden die Pick-ups mittels Sensoren ein- und ausgeschaltet. Beim Gitarrenhals setzt Beugger auf Ahorn, beim Griffbrett auf Bambus. Auf Tropenholz wird gänzlich verzichtet.



## Produktion

Anfänglich produzierte Samuel Beugger in Zwanziger-, bereits ein Jahr ein Jahr später in Hunderterserien. In zwei Jahren möchte Beugger 2500 Stück pro Jahr herstellen und zum Preis von 5000 Franken verkaufen. Sportlich, wenn man seine E-Gitarre mit den viel günstigeren, industriell angefertigten Konkurrenzprodukten aus Übersee und Asien vergleicht.

Beuggers Instrument ist zu 90 Prozent «Swiss made». Das Fertigen gewisser Teile wie Alurahmen und Furniere ist an Zulieferer ausgelagert.

## Markt

Der Markt strotzt vor Herstellern, und so macht den grossen Marken unter anderem der Wettstreit um den günstigsten Preis und die Gunst des Verbrauchers zu schaffen. Das Marktvolumen weltweit im Bereich der E-Gitarren beläuft sich auf etwa 1,2 Milliarden Franken. Der grösste Käufermarkt sind die USA mit einem Anteil von 40 Prozent. Der europäische Handel mit Musikinstrumenten wird bis 2021 auf insgesamt 3,8 Milliarden Euro anwachsen. Deutschland nimmt dabei die führende Rolle ein, da dort der höchste Umsatz in Europa erzielt wird.

Die Warengruppe «elektrische und akustische Gitarren» verzeichnet indes weltweit einen leichten Umsatzrückgang. Dieser Verlust lässt sich unter anderem mit der internationalen Artenschutzverordnung vom 2016 begründen, die den Handel mit Musikinstrumenten aus (Tropen-)Holz schwer beeinträchtigt.

Der Rückgang des Musikunterrichts an allgemeinbildenden Schulen stellt eine ernst zu nehmende Gefahr dar. Das betrifft nicht nur die Schweiz, sondern alle europäischen Staaten. In der Schweiz ist die E-Gitarre nach Angaben des Verbands Schweizer Musikschulen an neunter Stelle in der Beliebtheitskala; die akustische Gitarre gar an zweiter.

## Zielgruppe und Ziele

Dank einem guten Netzwerk konnte sich das Unternehmen mit der E-Gitarre in der Schweiz schnell etablieren. Um erfolgreich zu sein, muss Beugger jedoch nach Europa expandieren. In der Kommunikation will sich Samuel Beugger deshalb auf folgende Zielgruppen und Ziele fokussieren:

- B2C (Business-to-Consumer; also den Endkonsumenten)
  - Markenbekanntheit bei Profimusikern und Enthusiasten ausbauen
  - Bands/Musiker gewinnen, die mit der E-Gitarre spielen wollen

- B2B (Business-to-Business; also den Handel)
  - Aufbau der Markenbekanntheit bei Distributoren und Vermittlern
  - Aufbau eines Netzwerks von Firmen, die in einem ähnlichen Umfeld tätig sind, zum Beispiel Lieferanten oder Hersteller anderer Instrumente

## Marketing

Da sich Samuel Beugger mit seinem Instrument technologisch und preislich im High-End-Bereich bewegt, muss er sich bei seinen Vertriebspartnern als innovativer und vertrauenswürdiger Partner positionieren. Er hat bereits einige Erfahrungen mit digitalem Marketing und sozialen Medien gemacht, möchte aber eine ganzheitliche Marketingstrategie aufbauen und die einzelnen Tools effektiver einsetzen.

**AUTOREN:** MARC K. PETER UND FRANZISKA VONAESCH





# 1 Neues, digitales Marketing

Beim digitalen Marketing geht es nicht nur um neue Technologien, Kanäle und Plattformen, sondern vor allem um ein neues Mindset.



# Brave New Marketing: Was ist daran neu?

Die Welt verändert sich in einem atemberaubenden Tempo. Was tagtäglich an revolutionären Innovationen und Technologien sichtbar wird, übersteigt unsere Vorstellungskraft. Doch was ist neu an diesem digitalen Marketing?

Marketing war schon immer eng verknüpft mit Innovationen und stark geprägt durch Technologien. Den Grundstein für Massen-Marketing legte Johannes Gutenberg mit der Erfindung von Einblattgedrucken bereits im Jahr 1450. 1864 gab es erstmals dokumentierte Aussendungen von unerwünschter Massenwerbung über den Telegraf. In den 1920er-Jahren kam die erste Radio-, 1941 die erste TV-Werbung hinzu. 1971 wurde die erste E-Mail versandt und parallel mit dem militärischen Vorläufer des Internets Onlinehandel ermöglicht.

Das eigentliche Digital Marketing, und damit auch der gleichnamige Begriff, ist hingegen erst in den Neunzigerjahren entstanden. Dank dem vereinfachten Zugang und der Vernetzung von Computern konnten sich über die Personalisierung und Individualisierung von Kampagnen und Werbemitteln hinaus neue Kanäle, Massnahmen und Methoden entwickeln. So erschien 1994 die erste klickbare Banneranzeige von AT&T, die von unglaublichen 44 Prozent der Viewer angeklickt wurde. Nach der Entstehung des Internets sowie dank einem leicht verfügbaren und immer günstigeren Zugang entwickelte sich das digitale Marketing rasant. Die ersten grossen

E-Commerce-Plattformen entstanden mit Amazon und eBay im Jahr 1995. Vier Jahre später folgte Alibaba. Aber insbesondere nach der Entstehung sozialer Netzwerke im Jahr 2003 und der Veröffentlichung des ersten iPhone 2007 erfuhr das digitale Marketing noch einmal einen immensen Schub.

All diese Entwicklungen legten vor 30 Jahren den Grundstein für digitales Marketing. Dieses unterscheidet sich fundamental von der Einweg- und Push-Kommunikation, die bis dahin verfolgt wurde.

«Omni-channel» wird zum geflügelten Wort. Das digitale Marketing soll das klassische Marketing solange ergänzen, bis eine Verschiebung zu den grösseren, effizienteren Möglichkeiten unweigerlich stattfindet.

Vom bisherigen Fokus auf das Medium hat sich der Blick im digitalen Zeitalter zum Kanal hingewandt. Die organisatorische Trennung der Kanäle und Medien in Unternehmen führt in der Praxis jedoch trotzdem noch häufig zu digitalem Kanaldenken. Dies, obwohl das digitale Marketing mit dem klassischen Marketing



Statt auf das Medium  
fokussiert sich  
das New Marketing auf  
den Kanal.

mittlerweile vom Verständnis her verschmolzen ist und zunehmend in einem integrierten Ansatz betrieben werden sollte.

Neben der Personalisierung wurde die Messbarkeit des Erfolgs durch das digitale Marketing vorangetrieben. Daraus sind Spezialdisziplinen wie das Performance-Marketing entstanden. Diese Performance-Denke hilft bereits bei der Konzeption einer Kampagne oder einer mobilen App, systematisch, strukturiert und datengetrieben vorzugehen, um bei jedem Schritt sicherzustellen, dass die Mittel so effizient wie möglich eingesetzt werden. Beim altbekannten Giesskannenprinzip war das mangels grundlegender Daten schlichtweg nicht möglich. Das historische Schwergewicht und das Selbstverständnis der Marketing-Praxis lagen daher stark auf dem kreativen Teil. Die Komponente zur Erfolgsmessung wurde mehr oder weniger gut über allgemein akzeptierte Annahmen und Annäherungen abgedeckt wie den Tausend-Kontakt-Preis. Das war jedoch nur ein Hilfsmittel, um abzubilden, wie viele Menschen – möglicherweise – eine Anzeige gesehen haben.

Der entscheidende Vorteil der digitalen Kommunikation besteht darin, dass zumeist versucht wird, einen Rückkanal zu ermöglichen, wodurch zahlreiche Möglichkeiten entstehen, Erfolg zu messen. Idealerweise handelt es sich um eine Zweiweg-Interaktion, mit der Aussagen über den Erfolg- und Misserfolg von Massnahmen gemacht werden können. Dieses direkte Feedback kann dann wiederum genutzt werden, um eine viel höhere Aussagekraft zum Erfolg der eigenen Kampagne zu generieren. Das Marketing kann somit künftig auch mit Zahlen und Fakten untermauern, was sein Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen ist.

**Im Performance-Marketing können alle Aktivitäten gemessen und optimiert werden.**

## Vom richtigen Toolkit zum zielführenden Mindset

Neben der Messbarkeit bietet das digitale Marketing die Möglichkeit der Interaktion mit potenziellen Kundinnen und Kunden, die sich von Konsumenten zum Prosumenten weiterentwickelt haben. Prosumenten möchten nicht nur am Ende des Produktionsprozesses Abnehmer des Ergebnisses sein, sondern bereits bei der Produktentwicklung gefragt, gehört und berücksichtigt werden. Dadurch verändert sich auch die Rolle des Marketings innerhalb des Unternehmens grundlegend: Marketing steht nicht mehr am Ende des Unternehmensprozesses, wenn die potenziellen Kundinnen und Kunden erfahren sollen, was sie «unbedingt kaufen müssen». Stattdessen ist es Teil der Produktentwicklung sowie der Geschäftsmodell-Konzeption und Innovation.

Doch was bedeutet das? Neue Technologien verändern die Welt in einem ungeahnten Tempo. Die exponentielle Geschwindigkeit, mit der das geschieht, stellt dabei alles auf den Kopf. Die Vergangenheit kann nicht mehr in die Zukunft hoch-

**Die Vergangenheit kann nicht mehr in die Zukunft hochgerechnet werden.**

gerechnet, sondern muss an immer mehr Stellen komplett neu gedacht werden. Dabei muss vielmehr von einer Vision zurückgerechnet und alles bereits heute darauf ausgerichtet werden. Alte Rationalitäten verlieren ihre Gültigkeit. Diese Entwicklung ist unter dem Akronym VUCA bekannt, das für «Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit» steht (auf Englisch: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

Es reicht deshalb nicht mehr, lediglich den Werkzeugkasten zu aktualisieren. Denn nicht mehr die Technologie ist die Herausforderung, sondern die Einstellung dazu. Das vor allem deshalb, weil die Arbeitskräfte bis heute gelehrt wurden, dass Stabilität und Sicherheit ein hohes Gut darstellen. Obschon das auch heute noch gilt, müssen die beiden Faktoren mit Flexibilität erreicht werden. Organisationen müssen daher Arbeitsweisen und Methoden finden und einführen, die sie flexibler machen.

## **Innovationskraft und Schnelligkeit sind Trumpf**

Die Herausforderung bei der Umsetzung eines gedanklichen Wandels ist, dass dieser nicht auf der grünen Wiese stattfindet. Vielmehr wird er in bestehende Teams, Abteilungen, Organisationen eingebettet. Schwierig wird es dann, wenn nur ein Teil eines Unternehmens neuen Wegen und Denkweisen folgen will, während der Rest der Organisation in seinem bisher erfolgreichen Modell weiter operiert.

Ein erprobtes Erfolgsmodell abzulösen, ist kein einfaches Unterfangen, da es erst einmal der menschlichen Logik und Intuition widerspricht. Es hat bisher das Unternehmen zum Erfolg geführt und Stabilität geschaffen – und soll nun durch neues, für die Organisation unbekanntes Denken ersetzt werden. In der Regel ist ein wirkliches Wollen der Organisation, von der Geschäftsleitung beginnend vorgelebt, nötig, das jedoch selten ohne entsprechenden Leidensdruck entsteht.

Die Grösse und Geschichte eines Unternehmens sind heute weitestgehend in den Hintergrund gerückt. Viel mehr zählen die Innovationskraft und die Schnelligkeit, mit der ein Markt bearbeitet werden kann. Auch Kampagnen und Marketing-Massnahmen müssen mit einer viel höheren Geschwindigkeit und Effizienz erarbeitet werden, als es in der Vergangenheit üblich war. Selbst für etablierte Unternehmen ist es deshalb unabdingbar, von einer Prozess-Management-geprägten Vorgehens- und Denkweise zu einer Lean-Start-up-Methode zu wechseln. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Hypothesen und Annahmen schnell getestet werden. Diese Tests finden idealerweise im echten Markt mit geringer Sichtbarkeit oder in einer Nische statt. Das Ziel ist es, möglichst viele Daten aus diesem Test zu gewinnen und die Ergebnisse umgehend in den weiteren Entwicklungs- und Korrekturprozess einfließen zu lassen.



Perfektioniert werden das Produkt beziehungsweise die Kampagne oder das Werbemittel über die wiederholten Tests. Von Runde zu Runde steigt der Aufwand, bis letztlich klassische Marktforschungsansätze zum Einsatz kommen, bevor das Produkt in gewohnter Qualität in der Breite mit entsprechenden Kosten ausgerollt wird. In diesem Verfahren geht es darum, herauszufinden, welche bisherigen Prozessschritte übersprungen oder abgekürzt werden können, da sie entweder überflüssig sind oder der Zeit- und Kostenaufwand unverhältnismässig ist.

Dieser Prozess ist von Anfang an von Kennzahlen getrieben. Sichtbare und messbare Ergebnisse sind die Grundlage digitalen Marketings, das die quantitativen Möglichkeiten der digitalen Welt nutzt, um präziser und effizienter zu werden. Doch auch für an einem Produkt Interessierte bringt dieses Verfahren zusätzlichen Nutzen. Denn insbesondere auf Social Media scheuen viele Kunden nicht davor zurück, unverblümt zu sagen, was ihnen gefällt und was nicht. Kein Unternehmen kann sich heute leisten, die Stimmen seiner Kunden zu ignorieren.



### FALLSTUDIE BEUGGER: Lean-Start-up-Marketing in der Praxis

Bei der Fallstudie Beugger wird ein ganz neues Geschäftsmodell implementiert. Die visionäre Haltung des Eigentümers zeigt, dass bereits ein Wandel des Mindset stattgefunden hat. Die Herausforderung: Das Produkt ist so neu, dass Erfahrungswerte und Anhaltspunkte fehlen, was Kunden an diesem Produkt begeistert, was ihre Motivation für den Kauf eines solch hochpreisigen, aber bislang unbekanntem Produkts und (Marken-)Namens ist.

Das klassische Marketing hätte zuerst umfangreiche Marktstudien gemacht und gewissermassen im Labor eine Positionierung geschaffen. Der Start-up-Unternehmer Samuel Beugger hat aber weder das Budget für eine Top-Agentur noch für solch umfangreiche Marktforschungen. Alle seine Ressourcen gehen im Wesentlichen in die Erstellung des Prototyps und die erste Gitarren-Kleinserie. Mit der Digitalisierung insbesondere von erfolgskritischen Unternehmensfunktionen wie Produktentwicklung, IT, Sales, aber auch Marketing sind die Kosten als Eintrittsbarrieren massgeblich gesunken. Diese Umkehrung der Welt bedeutet aber zugleich, dass ein grundlegendes Umdenken stattfinden muss. Es wird nicht mehr mit grossen finanziellen Ressourcen die Idealvermarktung geplant und umgesetzt. Stattdessen versucht man, mit so wenig Aufwand und Mitteln wie möglich, einen maximalen Ertrag zu generieren. Eine radikal andere Herangehensweise ist gefragt: die Lean-Start-up-Methode.

Verschiedene Eigenschaften der Beugger-Premium-E-Gitarren sind im heutigen Markt unbekannt. Es ist daher nahezu unmöglich, im Vorfeld eine valide Aussage über den Markt beziehungsweise die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu machen. Aufgrund des frühen Produktstadiums müssen unzählige Annahmen, Features und Hypothesen so schnell und einfach wie möglich überprüft und qualifiziert werden.

Dabei geht es nicht um statistische Aussagekraft, sondern vielmehr um frühe Wegweiser, in welche Richtung das Produkt weiterentwickelt werden sollte. Für Beugger E-Gitarren stellt sich immer wieder die Frage, welches Feature oder welche Richtung wie priorisiert werden sollte, was bei einer Gitarre nur über einen funktionsfähigen Prototyp herausgefunden werden kann. Psychologische Faktoren, wie etwa ob das Produkt ausschliesslich aus nachhaltig produzierten Materialien gefertigt sein sollte, können bei möglichen Kundinnen und Kunden hingegen auch mittels einer einfachen Online-Befragung abgefragt werden.

Wenn das Produkt eine entsprechende Reife erreicht hat, stellt sich die Frage nach der optimalen Positionierung und Vermarktung. Auch hier muss sich Beugger aus Ressourcen-Gesichtspunkten die Lean-Start-up-Methode zunutze machen.

**AUTOREN:** TORSTEN WINGENTER, ANDRÉ NIEDERMANN UND MARC K. PETER





# 2 Marketing-Konzept

Scheuen Sie den Aufwand für ein Marketing-Konzept nicht: Sie profitieren von Ein- und Übersichten sowie klaren Gedanken.



## Konzepterstellung: Die (leider) notwendige Existenzbegründung

Viele Manager, Führungskräfte und Marketer erachten das Erstellen eines Marketing-Konzepts als Zeitverschwendung. Eine Strategie und die daraus abzuleitenden Konzepte erfüllen jedoch eine wichtige – sogar überlebenswichtige – Basis für das Unternehmen.

Die Führung eines Unternehmens ist ein komplexes Unterfangen mit vielfältigen Aufgaben in verschiedensten Funktionsbereichen. Manager sehen sich unentwegt mit unterschiedlichen, manchmal sogar gegensätzlichen konkurrierenden Aufgaben konfrontiert. Einzelne Führungskräfte, Management-Teams und ganze Anspruchsgruppen haben in der Regel unterschiedliche Prioritäten, Ziele und dadurch auch verschiedenste Lösungsansätze.

Das Erreichen von Unternehmenszielen hängt massgeblich davon ab, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte zu kennen und sie besser zu befriedigen als die Konkurrenz. Je stärker man sich von dieser differenzieren kann, desto eher wird ein Unternehmen bedeutsame Erfolge aufweisen können. Dabei sollte man die gesamte Organisation, einschliesslich Produktion, Finanzen, Buchhaltung und Marketing, auf die Erfüllung dieser Bedürfnisse und Wünsche ausrichten. Umsatz und Gewinn werden sich dann als die logische Konsequenz ergeben.

Ein Marketing-Konzept beinhaltet eine ganze Reihe von Analysen, Beobachtungen und Recherchen, die Entscheidungen zulassen, die auf einer globalen Betrachtungsweise über den Unternehmenstellerrand hinaus basieren. Zudem werden alle Schritte geplant und koordiniert, die dazu nötig sind, ein Produkt oder eine Dienstleistung markttauglich zu machen. Doch aufgepasst: Ein Marketing-Konzept wird nicht erst dann in Kraft gesetzt, wenn es dem Anschein nach perfekt und vollkommen ist. Stattdessen lohnt sich eine schrittweise Umsetzung, die es erlaubt, Verbesserungen bereits im frühen Entwicklungsstadium vorzunehmen. Dieses agile Vorgehen kann unnötige Kosten für nachträgliche Änderungen vermeiden. Es wird sich darum ebenfalls als wichtig erweisen, die folgenden Analysen regelmässig durchzuführen, um bereits bestehende Erkenntnisse für neue Konzepte nutzen zu können.