

„WENN DU DICH FÜR DEINE ERSTE VERSION NICHT SCHÄMST, WARST DU ZU LANGSAM!“

TRADITIONELLE UNTERNEHMEN ÜBERLEGEN FIEBERHAFT, WAS SIE VON DEN DIGITALEN ÜBERNEHMEN KÖNNEN. ABER AUCH DIE NEWCOMER ERKENNEN IHRERSEITS IMMER MEHR, WAS DIE ETABLIERTEN IHNEN VORAUS HABEN. GENUG DISKUSSIONSSTOFF FÜR EIN GESPRÄCH MIT VERTRETERN ALLER LAGER: CLAUD FESEL VON DATEV, TANJA BOGUMIL VON KISURA UND MARKUS KRESSMANN VOM HIGH-TECH GRÜNDERFONDS

INTERVIEW: HEIKO BURRACK



Ihre Kunden haben sicherlich unterschiedliche Wünsche zu kommunizieren. Einige wählen die digitalen Wege, andere wollen lieber analog in Kontakt bleiben. Wie spreizen sich diese Wünsche?

Claus Fesel: Das Alter der meisten unserer Mitglieder ist 50 Jahre und mehr. Auch wenn natürlich alle durchweg digital arbeiten, sind die analogen Optionen wie persönlicher Kundenkontakt, Veranstaltungen oder auch Kundenzeitschriften weiterhin wichtig für uns. Wir stellen unsere Services neben unseren Mitgliedern auch kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Verfügung. Diese sind häufig stärker digital ausgerichtet. Generell sind die meisten Touchpoints digital, wir bedienen aus den gerade genannten Gründen aber auch fast aller analogen Kontaktpunkte. TV und Funk nutzen wir nicht, Faxservices haben wir abgestellt. Mit der Vielzahl der Kanäle relativiert sich aber auch das Denken in Zielgruppen. Ich kann zwar einen Kanal für eine bestimmte Zielgruppe konzipieren, kann aber nie wissen, welche weiteren Zielgruppen den Kanal nutzen. Deshalb ist es wichtig, dass alle Kanäle aus dem Unternehmen mit denselben Botschaften und eng miteinander verzahnt arbeiten.

Tanja Bogumil: Zentral hat sich geändert, dass Kunden nicht mehr zwischen den Kanälen unterscheiden, sondern – ob digital und technikaffin oder eher weniger – „omnikanal“ denken. Deswegen, das ist die große Herausforderung, müssen das Einkaufs-

und Markenerlebnis einheitlich sein. Außerdem muss die visionäre Denke mit dem heutigen Status der Kommunikation ausbalanciert sein. Hier gibt es alleine in den letzten vier Jahren starke Veränderungen. Gestartet sind wir bei Kisura beispielsweise mit einem telefonischen Kontakt zwischen unseren Modeberaterinnen und unseren Kundinnen. Heute wird das Telefon nur noch sekundär genutzt. Viel wichtiger sind Instant-Communication-Tools wie Skype oder Whatsapp. Diesen sich verändernden Bedürfnissen muss man sich laufend anpassen und gleichzeitig voraus denken.

Markus Kreßmann: Seitens unseres Fonds sehen wir die Gründer und Startups, die von uns eine Finanzierung erhalten möchten, ebenfalls als „Kunden“ an. Hier zeigt sich ganz klar die starke Entwicklung in der Kommunikation hin zu digitalen Formen. In den ersten Jahren haben wir beispielsweise Unterlagen von den Startups vereinzelt noch gedruckt erhalten, heute

geschieht dies durchweg digital. Ebenso verhält es sich bei unseren Portfolio-Unternehmen, die sich an den jeweiligen Kundenbedürfnissen ausrichten und ebenfalls immer digitaler in ihrer Kommunikation werden.

Den traditionellen Unternehmen sagt man nach, dass sie weniger kundenorientiert und weniger dialoginteressiert sind, als man dies bei den digitalen findet. Wie sehen Sie das?

Fesel: Dem kann ich nicht folgen. Gerade wir setzen bei Bestellungen, bei Services und so weiter voll auf die digitalen Kanäle. Genau das wird auch erwartet. Wer hier nicht kundenorientiert ist, den bestraft der Markt. Die Dialogorientierung sehen Sie auch an unserer Präsenz und Aktivität in allen sozialen Netzen. Diese Ausrichtung finden Sie bei den allermeisten traditionellen Unternehmen.

Bogumil: Jedes Unternehmen behauptet, kundenorientiert zu sein. Aber genau dies ist die größte Herausforderung. Um die Kundenbedürfnisse zu verstehen, muss man nachfragen, zuhören und die gewonnenen Erkenntnisse umsetzen. Gerade große Unternehmen schreiben sich die Kundenorientierung in ihre Werte, aber dies zu leben ist aufgrund der Größe oft schwierig. Einfacher ist dies in kleinen, agilen Teams wie es in Startups in der Regel der Fall ist. Die Nähe zum Kunden ist hier greifbar, und sie gehört zum täglichen Brot jedes Mit-



„CONTENT-MARKETING IST ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN. WIR NUTZEN DAS SCHON LANGE“

Claus Fesel, Datev

CLAUS FESEL

Seit 30 Jahren ist Claus Fesel bei Datev. In verschiedenen Führungspositionen im Vertrieb, Consulting, Produktmanagement, Vertriebsunterstützung und Händlerbetreuung hat er das Wachstum des Softwareunternehmens von 2000 auf 7000 Mitarbeiter begleitet. 2008 wurde Fesel die Leitung Marketing und Kommunikation übertragen. Seitdem verantwortet er die interne und externe Kommunikation sowie Messen und Events. Fesel berichtet direkt an den Vorstand.

arbeiters. Der Servicegedanke muss sowohl verankert als auch umgesetzt werden. Kundenorientierung ist eben nicht die Abteilung hinten links, sondern es sind alle Mitarbeiter.

Kreßmann: Kundenorientierung zeichnet ein gutes Unternehmen aus, sei es ein Startup oder ein etabliertes Unternehmen. Bestenfalls ist diese messbar und mit Analytik hinterlegt. Die starken Unternehmen verstehen die Kommunikationswege ihrer Kunden. Die traditionellen Unternehmen kennen ihre Abnehmer durch ihre lange Marktpräsenz schon sehr gut. Allerdings müssen sie sich eine Offenheit und Flexibilität für die Digitalisierung bewahren, um nicht ihre gute Position zu verlieren. Dabei sollten alle Mitarbeiter neue Technologien adaptieren und das Wort „Digitalisierung“ mit Leben füllen. Herausforderung für die traditionellen Unternehmen ist es zudem, diese neuen digitalen Anwendungen mit den bestehenden „Legacy“-Systemen zu verzahnen. Wir als Fonds nutzen neue digitale Technologien von unseren Portfolio-Unternehmen selbst. So schärfen wir stets unsere Offenheit für Neues.

Fesel: Gerade kleinere Unternehmen haben einen anderen Spirit als zum Beispiel die Datev. Aber unsere Kundenorientierung sehen Sie daran, wie intensiv wir unsere Mitglieder zum Beispiel bei der Produktentwicklung einbinden. Unser Vorteil liegt sicherlich in der Genossenschaft, die weit weg von Shareholder Value ist. Dazu haben wir mit unserem Außendienst einen starken direkten Kontakt zu unseren Kunden. Die Gleichung, dass große Unternehmen weniger kundenorientiert seien, gilt sicherlich für die Datev, aber auch für viele andere große ebenso nicht.

Wie wichtig ist Schnelligkeit auch im Hinblick auf die Kundenkommunikation?

Bogumil: Tempo ist heute überlebenswichtig. Schnelligkeit ist ein fundamentaler Erfolgsfaktor und fängt bei der Validierung des Geschäftsmodells an. Als Startup können wir uns Kurswechsel leisten, weil wir dank flacher Hierarchien beweglich und

MARKUS KRESSMANN

Markus Kreßmann, Investment Director und Prokurist beim High-Tech Gründerfonds, hat seit 2007 Gründerfonds aufgebaut. Er verantwortet rund 35 Investments aus den Bereichen Internet, E-Commerce sowie Software- und Cloud-Technologien. Seit über zehn Jahren ist er zudem Aufsichtsrat und Beirat in technisch innovativen und digital geprägten Startups. Zuvor war der Diplom-Kaufmann Kreßmann als Unternehmensberater bei Campana & Schott tätig. Er war Gründer zweier Startups und sammelte früh Venture-Capital-Erfahrung.

TANJA BOGUMIL

Bei der Kisura GmbH verantwortet Tanja Bogumil als Gründerin und Geschäftsführerin die Bereiche Produkt, Marketing und Presse. Die europaweit aktive Personal-Shopping-Plattform für Frauen gründete sie Ende 2012 zusammen mit ihrer Geschäftspartnerin Linh Nguyen. Erfahrungen im E-Commerce sammelte Bogumil zuvor bei dem Online-Optiker Mister Spex. Sie betreute dort unter anderem die Bereiche CRM und Business-Development. Zudem startete sie 2011 Modemeister.com, einen Curated-Shopping-Service für Männer. Dieses Modell adaptierte sie dann mit Kisura für die weibliche Zielgruppe.

flexibel sind. Wir wollen nicht mit einem zu 100 Prozent perfekten Produkt auf den Markt gehen, sondern die zentralen Fragestellungen validieren und später mit Feedback verbessern. Die Optimierung muss natürlich auch stattfinden, sonst verliert man schnell die Glaubwürdigkeit. Wie schon Reid Hofman frei übersetzt sagt: „Wenn du dich für deine erste Version nicht schämst, warst du zu langsam!“ Bei Fehlern ist Transparenz wichtig und Rückfragen gehören ernst genommen. Eine zweite Chance hat jeder verdient, aber die muss genutzt werden.

Fesel: Gerade bei der Produktentwicklung sind die Startups, was die Geschwindigkeit



angeht, großen Unternehmen überlegen. Dies gilt aber nicht für die Kommunikation. **Kreßmann:** Je weniger ein Unternehmen über Patente und Technologien geschützt ist, desto schneller muss es im Markt agieren, um eine relevante Position zu erlangen. Jedes Unternehmen hat dafür nun einmal ein begrenztes Marktfenster. Dies gilt es optimal zu nutzen.

Was sind die wichtigsten Veränderungen der Markenkommunikation durch die Digitalisierung?

Fesel: Die wichtigste Veränderung ist, dass die Markenführung nicht mehr so stringent erfolgt. Konsumenten gestalten das Bild

„HEUTE WIRD DAS TELEFON NUR NOCH SEKUNDÄR GENUTZT. VIEL WICHTIGER SIND SKYPE UND WHATSAPP“

Tanja Bogumil, Kisura

„ALLE MITARBEITER SOLLTEN NEUE TECHNOLOGIEN ADAPTIEREN UND DAS WORT ‚DIGITALISIERUNG‘ MIT LEBEN FÜLLEN“

Markus Kreßmann, High-Tech Gründerfonds

der Marke heute deutlich mit; es entsteht in der Interaktion mit ihnen. Das Unternehmen ist der Impulsgeber, der den Markenkern definiert.

Kreßmann: Die sozialen Kanäle sind für die Führung der eigenen Marke um einiges wichtiger geworden. Auch wir als Fonds haben unseren Dialog in dieser Hinsicht in den letzten Jahren deutlich verändert. Bei unseren Startups muss man zwischen B2B- und B2C unterscheiden. Im erstgenannten Bereich ist die Marke zwar wichtig, hat aber eine geringere Priorität. Im Endkundenbereich ist die Zielgruppe eine viel größere. Nicht umsonst kommen die Unternehmen mit den weltweit größten Markenwerten aus dem B2C-Sektor oder das Business ist B2C dominiert.

Bogumil: Gerade wenn man als Endkunde ein Produkt durch ein anderes substituieren kann, wird die Marke entscheidend. Bei Startups findet man den Zielkonflikt zwischen wenig Geld und teurem Markenaufbau, der auch noch erst mittelfristig wirkt. Daher widmen sich die meisten Start-ups erst den kurzfristigen Zielen, also Umsatz und Wachstum steigern. Wir Start-ups können aber von Etablierten eine Menge über Markenführung lernen. Der stationäre Modehandel schafft es zum Beispiel wunderbar, das Markenerlebnis über die Verpackung bis nach Hause zu transportieren. So werden emotionale Erlebnisse generiert, die der Marke dienen. Generell gewinnt die Verpackung bei Startups an Bedeutung, um Emotionalität zu erzeugen. Ähnlich verhält es sich bei den digitalen Schaufenstern der Onlineshops. Diese wur-

den bis vor Kurzem auf Effizienz getrimmt, heute laden diese Webseiten zum Stöbern und Verweilen ein. Das Einkaufserlebnis wird überall wichtiger.

Welches sind Ihre wichtigsten Kontaktpunkte, um die Marke zu führen?

Fesel: Der wichtigste ist sicherlich unsere Programmoberfläche und dann unser Servicecenter. Danach folgt aber gleich der Außendienst, der einen direkten Kontakt zu unseren Kunden hat. Was Frau Bogumils Paket ist, sind bei uns die Mitarbeiter im Feld. Gleichwohl muss man sehen, dass dies natürlich eine teure Angelegenheit ist. Wir überlegen immer, in welchem Kosten-Nutzen-Verhältnis dies zueinander steht.

Kreßmann: Wie sich die Kontaktpunkte einer Marke verändern können, sieht man an unserem Portfolio-Unternehmen Mister Spex. Das ist rein digital gestartet und hat dann bei ausgewählten Optikern Beratungen angeboten. Vor Kurzem wurden eigene stationäre Shops eröffnet, der erste in Berlin. Man muss außerdem die Vor- und Nachteile aller Kommunikationswege kennen, diese balancieren und monitoren. Mit TV und eigenen Shops wird großes Potenzial erschlossen. Beides führt zur Stärkung dieser Marke. Dieser Weg wird eingeschlagen, um in jeder Hinsicht ein wirklich großes Unternehmen zu bauen.

Bogumil: TV ist und bleibt ein Massenmedium. Konsumenten sehen hierin auch ein Qualitätsmerkmal. Gerade wenn es um einen „The Winner-takes-it-all“-Markt geht, kann TV-Werbung entscheidend sein, auch wenn es immer noch teuer ist. Bei der digi-

talen Kommunikation ist von Vorteil, dass man die unterschiedlichen Botschaften günstig testen kann.

Content-Marketing ist ja hochaktuell. Wie wichtig ist das für Sie?

Fesel: Aus meiner Sicht ist es alter Wein in neuen Schläuchen, den Agenturen nutzen, um ein frisches Thema zu präsentieren. Wir nutzen es schon lange, es ist für uns nichts Neues.

Bogumil: Der neue Gedanke besteht im Perspektivwechsel vom Unternehmen zum Kunden. Deswegen ist es aus meiner Sicht auch so wichtig.

Kreßmann: Für mich ist es ein klares Buzz-Wort. Die dahinter liegenden Aspekte sind allerdings von hoher Relevanz. Auch wir nutzen es schon lange und geben informierende und unterhaltende Themen in unsere Kommunikationskanäle.

Herr Kreßmann, was war Ihr größtes Learning bei der Markenkommunikation in den letzten zwölf Monaten?

Die nach wie vor hohe Relevanz von Fernsehwerbung für den Brandaufbau.

Herr Fesel, um was beneiden Sie eine Marke wie die von Frau Bogumil?

Um die Geschwindigkeit, mit der sie Projekte und Dienstleistungen anpassen kann.

Und Frau Bogumil: Um was beneiden Sie eine Marke wie die von Herrn Fesel?

Um das starke Vertrauen in die Marke und die daraus resultierende Stabilität des Geschäftsmodells.