Oktober · 2020

DirectPoint.

Inspiration, Wissen und Werkzeuge für Ihren Geschäftserfolg

Direct Day: So gelingt die erfolgreiche Transformation.
Seite 8

Best Case Emmi – ein globaler Konzern erfindet sich neu.
Seite 20

Wird die Blockchain das Marketing auf den Kopf stellen?
Seite 26

Transformation
Haben Sie einen Plan?

DIE POST

Liebe Leserin, lieber Leser

Andreas Lang
Leiter Marktbearbeitung
bei der Post CH AG

Alles anders! Die letzten Monate waren geprägt von Veränderungen. Sitzungen per Zoom, Arbeiten im Homeoffice, die Kaffeepause mit den Kollegen am Bildschirm. COVID-19 hat Prozesse und Arbeitsabläufe in Unternehmen auf den Kopf gestellt und im Schnellzugtempo digitalisiert.

Unabhängig von dieser speziellen Situation: Wandel findet immer statt. Muss stattfinden. Gleichzeitig wünschen sich Mitarbeitende oder Kunden gerade in turbulenten Zeiten Stabilität und Sicherheit. Wie können Unternehmen diese vermitteln? Und: Was braucht es, damit Veränderung gelingt?

Der Direct Day vom 17. November widmet sich der Transformation. Auch der Anlass selbst verändert sich: Statt persönlich im Kursaal in Bern trifft sich die Branche digital. Rainer Maria Salzgeber und Gülsha Adilji begleiten durch die Webformate. Zu den Gästen gehören der Ex-Rennfahrer David Coulthard oder die Zukunftsforscher Oona und Matthias Horx.

Wertvolle Einblicke in das vielseitige Thema liefern wir Ihnen bereits in der vorliegenden DirectPoint-Ausgabe. Ich würde mich freuen, Sie im neuen Format am Direct Day zu begrüssen!

Impressum

Herausgeberin
Post CH AG
Wankdorfallee 4, 3030 Bern
Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch

Copyright Post CH AG, Bern
Auflage 46 000 Ex.

Konzeption/Redaktion/Layout/Produktion
Post CH AG, Wankdorfallee 4, 3030 Bern
Claudia Gfeller (Leitung), Claudia Stalder, Andrea Hirschi
Infel AG, Löwenstrasse 30, 8001 Zürich
Andrea Deschermeier (Projektleitung); Karin Rechsteiner, Michelle Russi, Rolf Marti (Redaktion); Murielle Drack (Art Direction, Grafik)
Kinetics Kommunikations AG, Thomas Hügli, Nicole Demarmels (Redaktion)

Korrektorat/Lektorat
Post CH AG, Sprachdienst, Bern
Übersetzung
DO! L'agence SA, Daniel Luthi

Bilder Dan Cermak, iStock, Shutterstock, Murielle Drack, Stephan Schmitz
Lithografie RTK Medientechnik AG, Medienhaus Kloten, Steinackerstrasse 3, 8302 Kloten
Druck Stämpfli AG, Dienstleistungen und Produktion, Wölflistrasse 1, 3001 Bern

Ihr Weg zu unserem Wissen:
post.ch/directpoint

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C005019
FSC www.fsc.org

201.00 (205800) 10.2020 K

4 Wissenswert
Studie Kaufverhalten • DirectGuide: kostenlose Tipps • Werbestatistik 2019 • Connecta 2020 • Auswertung Umfrage • Customer Touchpoints im Banking • Agenda

8 Direct Day: Transformation
Das digitale Branchentreffen lockt mit spannenden Persönlichkeiten

Schwerpunkt

12 Business as unusual
Erfolgreiche Unternehmen verändern sich stetig und mit klaren Prozessen

15 Individuell transformieren
Zukunftsforscher Matthias Horx plädiert für die bewusste und nachhaltige Zukunftsorientierung in Unternehmen

16 Mitarbeitende begeistern
Ohne sie gelingt keine Transformation: So holen Sie die Mitarbeitenden an Bord

18 Sechs Tipps für die Kommunikation
Die interne Kommunikation braucht Transparenz und eine Feedbackkultur

19 Mit Customer Insights durchstarten
Stärken Sie Ihre Marke mit einer kundenzentrierten Strategie nachhaltig

20 Emmi: Ein Konzern wird global
Marketingchef Thomas Morf verrät, wie die Transformation gelingt

22 Alleskönner CMO?
Das Marketing verändert sich, wo sehen CMOs die grössten Herausforderungen?

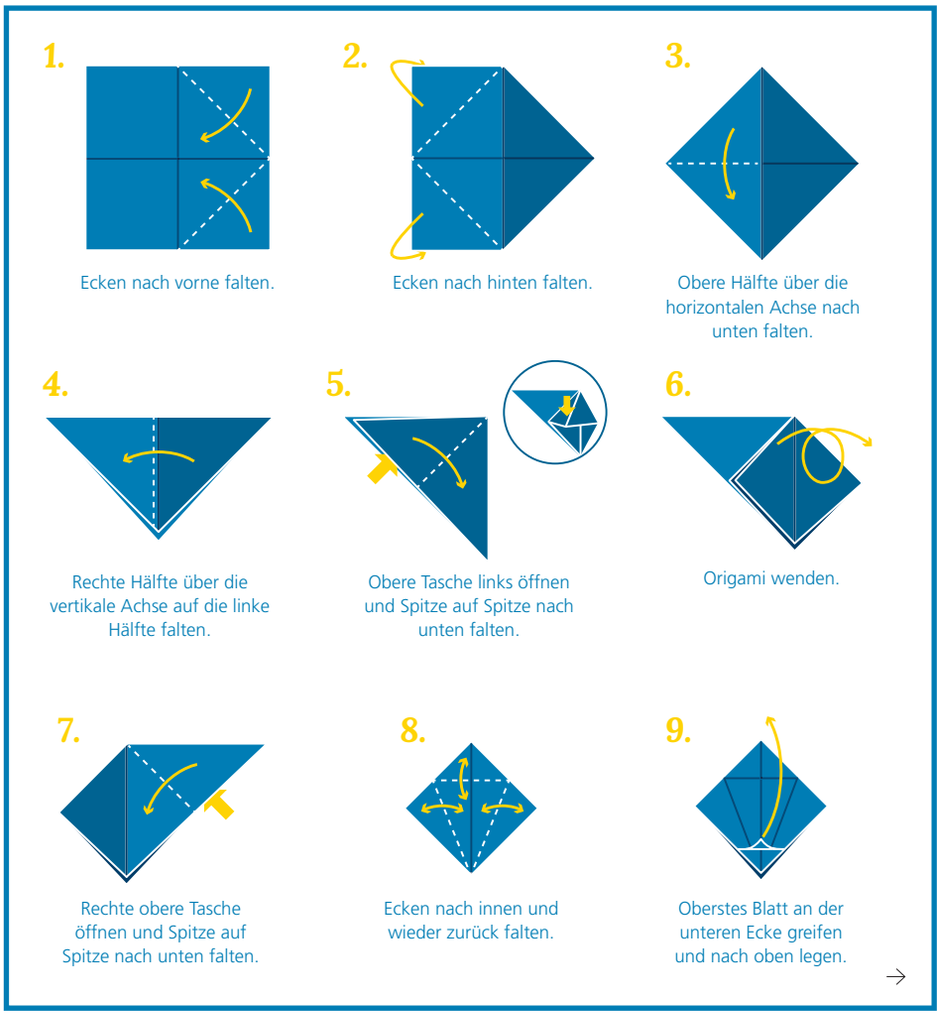
23 So geht CMO
Die CMO-Studienautorin Catherine B. Crowden im Interview

24 Inspiration
Die Mailings von Brack.ch und Coca-Cola überzeugen

26 Blockchain im Marketing
Ein Game Changer oder eine Randerscheinung?

28 Automatisiert ins Postfach
Physische Mailings können neu automatisiert verschickt werden

30 Kolumne: Veränderung aktiv gestalten
Lorenz Wenger animiert zum Wertecheck

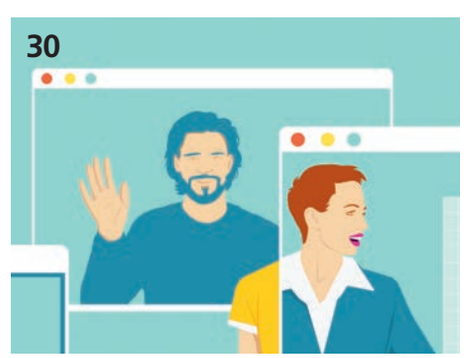


Schwerpunkt: Transformation

Sind Sie auf Kurs?

Direct Day

Sich erfolgreich verändern



Kolumne

Klug analog entscheiden

Corona beeinflusst Kaufverhalten

Einkäufe besser planen, stärker auf den Preis achten und lokale Anbieter statt Onlineshops unterstützen: Die Corona-Krise verändert die Art und Weise, wie wir einkaufen. Gemäss einer Umfrage der Prospekt-App Profital unter 5630 Nutzern aus der ganzen Schweiz plant eine Mehrheit ihre Einkäufe seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie bewusster: 64% der Befragten erstellen eine Liste und knapp 50% informieren sich vermehrt über Aktionen und Rabatte. 40% geben an, dass der Preis beim Einkaufen eine grössere Rolle spielt als vor der Krise, je ein Viertel achtet stärker auf Regionalität und Qualität. Während des Shutdowns haben 32% der befragten Personen gänzlich auf Onlineshopping verzichtet. Wenn bestellt wurde, waren es vor allem Kleider, Schuhe und Accessoires sowie Elektrogeräte und Haushalts- und Gartenartikel. Interessant ist auch der Blick in die Zukunft: Ein Drittel der Befragten will öfter in lokalen Läden einkaufen, 23% möchten kleine Läden unterstützen, und nur 10% setzen künftig vermehrt auf Onlinebestellungen.

Quelle: Kaufverhalten in Zeiten von Corona. Eine Studie von Profital, durchgeführt in der Schweiz. April 2020.
Profital macht Schweizer Prospekte und Aktionen von über 90 Händlern via App und auf der Website profital.ch digital verfügbar.

80%

von 210 befragten Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich sind überzeugt, dass Kundenorientierung ein äusserst wichtiger Erfolgsfaktor ist. Und für 74% gewinnt sie künftig weiter an Bedeutung.

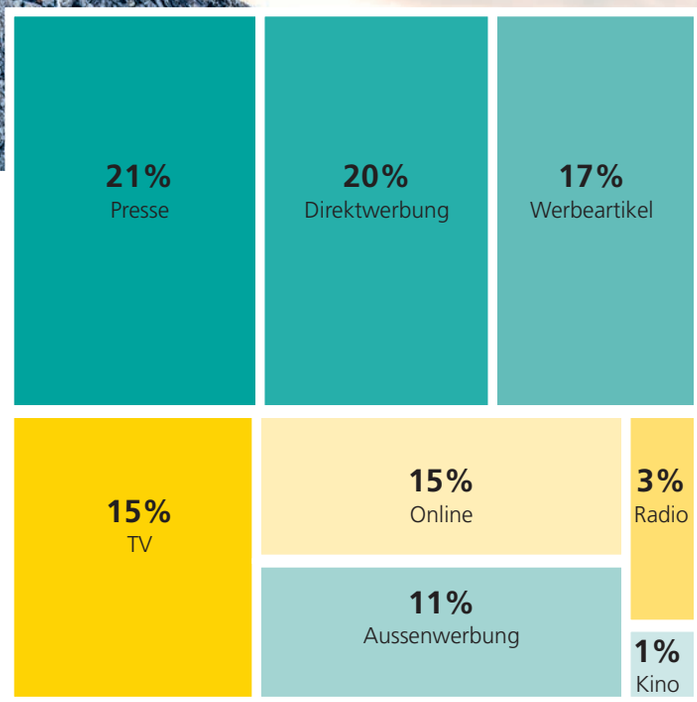
Quelle: Benchmark-Studie – Kundenservice im digitalen Zeitalter. PIDAS Aktiengesellschaft und ZHAW. Juni 2020.

DirectGuide

Kostenlose Tipps und Tricks

Der DirectGuide ist unser Praxisleitfaden zum Thema Direct Marketing. Das Buch umfasst eine Vielzahl an Tipps, Praxisbeispielen und konkreten Anleitungen für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Direct-Marketing-Strategie. Ab sofort können Sie den DirectGuide kostenlos anfordern, es sind noch 1800 Stück verfügbar:

post.ch/202-directguide



Werbeaufwand Schweiz: Netto-Werbeumsätze 2019

Werbestatistik 2019

Der Werbemarkt im Wandel

4,45 Milliarden Franken haben Auftraggeber im Jahr 2019 für Werbung in den Schweizer Medien ausgegeben. Das ist ein Minus von 2,5% im Vergleich zum Vorjahr. Am meisten investiert wurde gemäss der Stiftung Werbestatistik Schweiz in Presse- und Direktwerbung sowie Werbeartikel. Eine positive Umsatzentwicklung verzeichnen konnten Aussenwerbung (plus 4,6%), Online (plus 3,6%), Kinowerbung (plus 3,1%), die Spezialpresse (plus 2,9%) und Werbe-/Promotionsartikel (plus 2%). Demgegenüber sanken die Einnahmen beim Fernsehen um rund 8% auf 704 Millionen Franken. Weitere Informationen zur Werbestatistik 2019 finden Sie auf DirectPoint:

post.ch/202-werbestatistik

Quelle: Stiftung Werbestatistik Schweiz

Connecta 2020

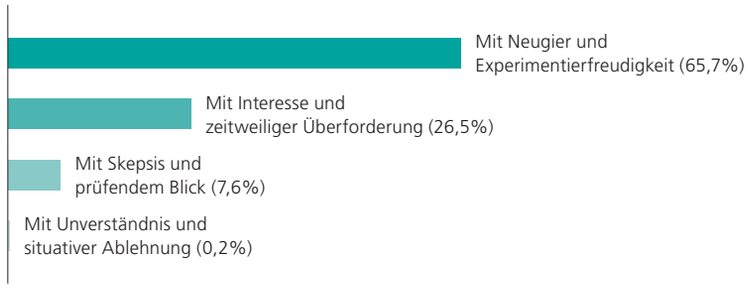
Erleben Sie live eine Weltpremiere

Corona hat den Eventkalender auf den Kopf gestellt, und die diesjährige Connecta kann nicht wie geplant durchgeführt werden. Aber sie findet digital statt! Schauen Sie sich am 21. Oktober um 14 Uhr auf Connecta TV die rund einstündige Sendung mit zahlreichen Studiogästen zum Thema Handel, Digitalisierung und das «new normal» an. Und seien Sie um 15 Uhr bei der Premiere des Dokumentarfilms von Daniel Rytz über die Schweiz während und nach dem Lockdown live dabei.

post.ch/202-connecta

Auswertung der Umfrage

Nichts ist so konstant wie der Wandel. Wie begegnen Sie den stetigen Veränderungen im Berufsleben?



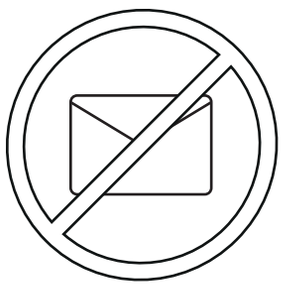
(Insgesamt 460 Teilnehmende)
Unter allen Teilnehmenden verlosten wir ein iPhone.
DirectPoint gratuliert der Gewinnerin:
Charlotte Hofstetter, Genossenschaft Migros Aare, Schönbühl Einkaufszentrum

Ein Touchpoint – viele Möglichkeiten

E-Banking ist der am häufigsten genutzte Touchpoint zwischen Banken und ihren Kunden. Zu diesem Schluss kommt die Studie «#getintouch – Customer Touchpoints im Banking» des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern.

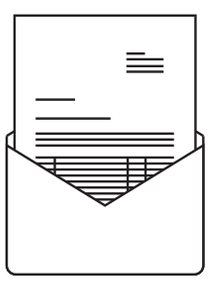
92% der über 1000 Befragten wickeln ihre Bankgeschäfte mittlerweile digital ab. Trotz Digitalisierung spielen physische Dokumente im Dialog zwischen Banken und ihren Kunden nach wie vor eine starke Rolle.

Lediglich 20% der Befragten erhielten im Jahr 2019 keine Unterlagen der Bank per Post.



Rund 60% der Bankkunden halten ihre Vertragsinformationen lieber physisch in den Händen. Knapp die Hälfte der Befragten bekommen ihre Kontoauszüge per Post.

Was überrascht: Fast 33% der ganz jungen Kunden (Generation Z) will die Kontoauszüge auch künftig per Post erhalten.



Angesichts der hohen Bedeutung physischer Kontoauszüge raten die Autoren der Studie den Banken: Es lohnt sich, zu überlegen, den postalischen Versand von Kontoauszügen kostenfrei als Kundenbindungsinstrument einzusetzen. Eine weitere Empfehlung lautet, mit QR-Codes auf Kontoauszügen Customer Journeys zu starten.

Quelle: Studie: #getintouch – Customer Touchpoints im Banking. Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), BSI, Finnova und Schweizerische Post. 2020 – **post.ch/202-get-in-touch**

Agenda

21. Oktober 2020
Connecta
online
post.ch/connecta

23. Oktober 2020
Schweizer KMU-Tag
Olma Halle 9, St. Gallen
kmu-tag.ch

26. Oktober 2020
Schweizer Markenkongress
Dolder Grand, Zürich
und online
marken-kongress.ch

3./4. November 2020
DialogSummit 2020
Lindner Congress Hotel, Frankfurt
dialogsummit.de

17. November 2020
Direct Day 2020
online
post.ch/directday

19. November 2020
Swiss Innovation Forum
Congress Center Basel
swiss-innovation.com

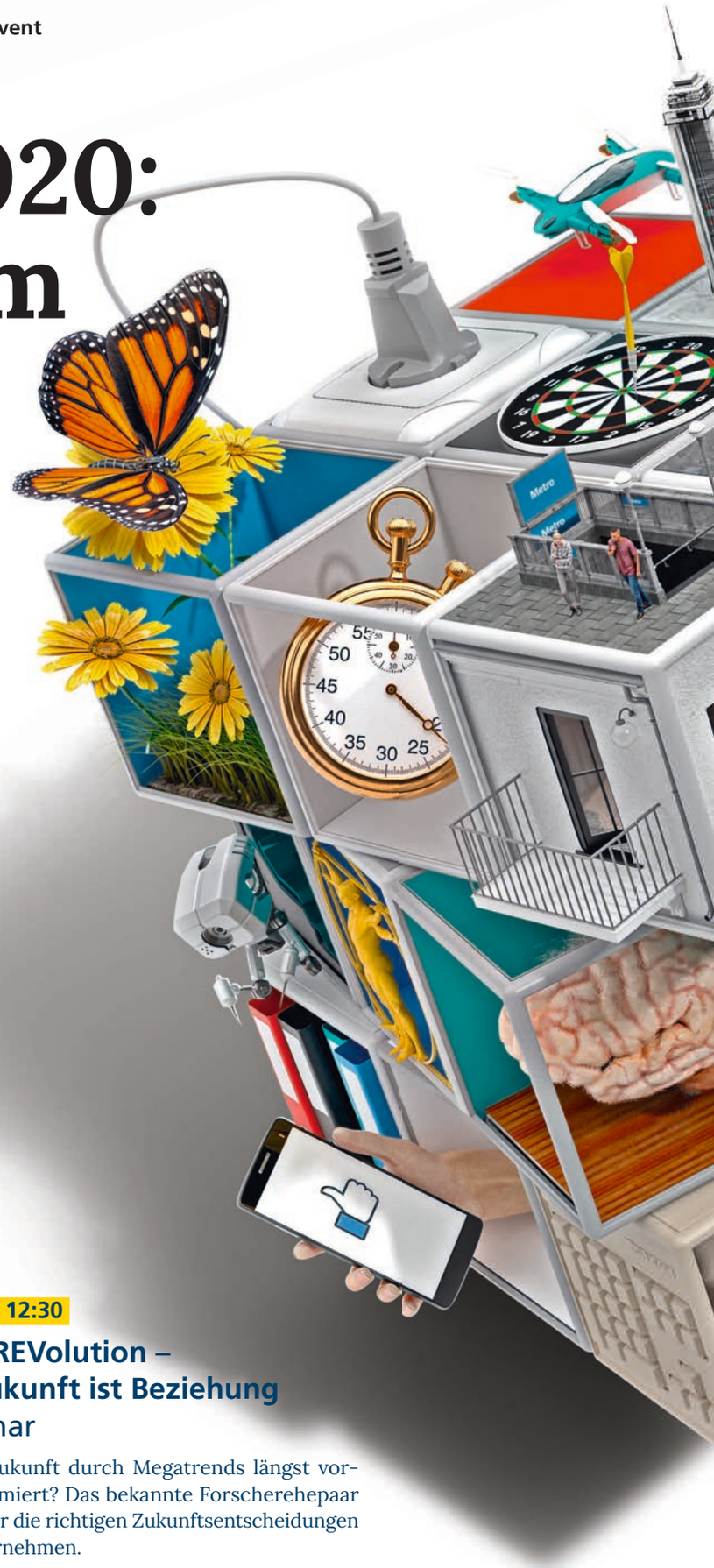
1. Dezember 2020
DEX 2020 – Digital Marketing Konferenz
(Bei Redaktionsschluss war der Veranstaltungsort noch unbekannt.)
dex-conference.ch

Aufgrund der ausserordentlichen Lage im Zusammenhang mit Corona **sind diese Angaben ohne Gewähr.**

Planen Sie Ihre Massnahmen:
feiertagskalender.ch

Direct Day 2020: das Programm

Für einmal alles anders: Statt persönlich im Kursaal in Bern trifft sich die Branche am Direct Day vom 17. November digital. Das Thema? Transformation out of the box. Die Moderatoren Rainer Maria Salzgeber und Gülsha Adilji begleiten durch die Webformate. Zu den Gästen gehören der Ex-Rennfahrer David Coulthard oder die Zukunftsforscher Oona und Matthias Horx.



11:00 – 11:45

Wunderbar wandelbar
Direct Day TV

Zum Auftakt der ersten digitalen Ausgabe des Direct Day begrüssen die beliebten Moderatoren Rainer Maria Salzgeber und Gülsha Adilji die Gäste am Bildschirm. Die bekannten Gesichter aus dem TV werden dabei etwas anders als sonst durch das Programm begleiten, aber sicher mit Charme und Schlagfertigkeit. Zusammen mit Viktor Giacobbo und weiteren illustren Gästen sind sie der Transformation auf der Spur.

Viktor Giacobbo
Autor, Kabarettist, Moderator, Gründer des Casinotheaters Winterthur

Rainer Maria Salzgeber
Moderator

Gülsha Adilji
Moderatorin

12:00 – 12:30

FUTUREVolution – die Zukunft ist Beziehung
Webinar

Ist die Zukunft durch Megatrends längst vorprogrammiert? Das bekannte Forscherehepaar Horx über die richtigen Zukunftsentscheidungen für Unternehmen.

Oona Horx-Strathern
Lifestyleforscherin

Matthias Horx
Zukunftsforscher

12:45 – 13:15

Digitale Unternehmen im Wandel
Webtalk

Sie geben den Takt an: Diese drei international tätigen Unternehmen leben die stetige Transformation. Im Gespräch erzählen die drei Führungskräfte von ihren Erfahrungen und den grossen Herausforderungen.

Tino Krause
Länderchef DACH,
Facebook

Julian Kramer
Chief Experience
Ambassador EMEA,
Adobe Systems

Guntram Friede
Head of Marketing
Switzerland, Salesforce

Am **Direct Day 2020** dreht sich alles um die Transformation. Seien Sie bei der ersten digitalen Ausgabe dabei.
post.ch/directday

13:30 – 14:00

The Enrichment of Change
Webinar

Wie wurde aus einem ehemaligen Formel-1-Fahrer ein Sportmoderator und Hotelbesitzer in Monte Carlo?

David Coulthard
Ex-Formel-1-Rennfahrer,
Hotelbesitzer,
Moderator

14:15 – 14:45

Das Geheimnis der Transformation
Webtalk

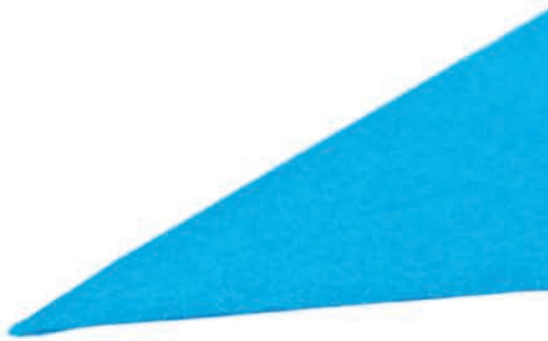
Ein Gespräch mit drei Vertretern erfolgreicher Schweizer Traditionsunternehmen, die ohne Transformation wohl kaum da wären, wo sie heute sind.

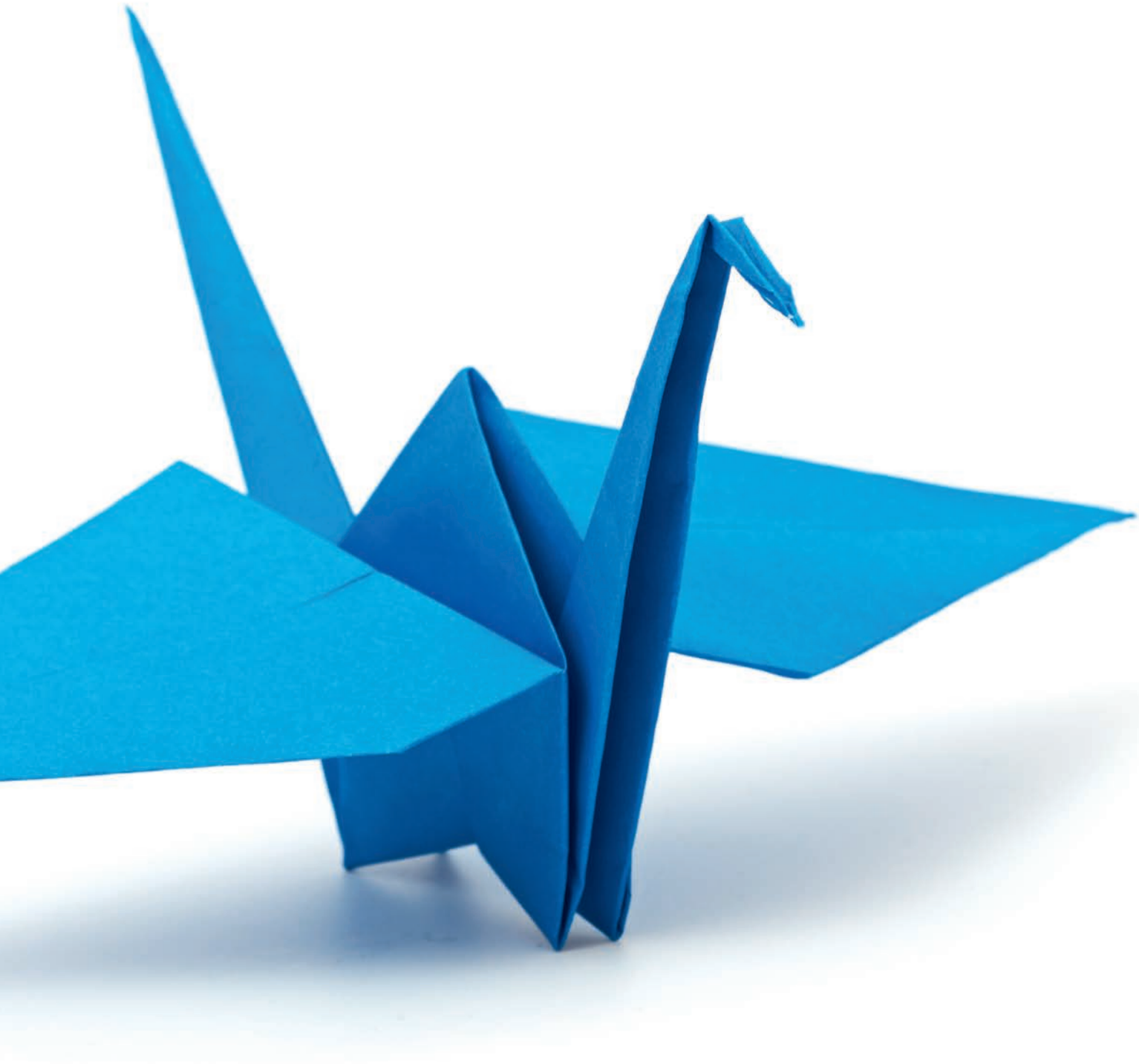
Thomas Morf
CMO, Emmi

Dr. Manfred Stiefel
Leiter Marketing & Sales,
Camille Bloch

Sind Sie am Ziel?

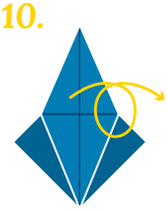
Die Transformation fordert Unternehmen täglich. Kommunikation und Marketing können im Prozess der Veränderung eine Schlüsselrolle nach innen und aussen einnehmen. Wir zeigen, was es für die erfolgreiche Transformation wirklich braucht und warum der Weg das Ziel ist.





Business as unusual

10.



Origami wenden.

Neue technologische Trends, mehr Wettbewerb und veränderte Kundenbedürfnisse – die Transformation lässt sich für Unternehmen nicht mehr vermeiden. Marketers sollten die Chance packen und in diesem Prozess eine tragende Rolle übernehmen.

Langjährige Unternehmer können beim Begriff Wandel nur müde lächeln. Denn dass sich das Marktumfeld permanent ändert, ist nichts Neues. Es gehört schlicht zum Kern des Unternehmertums. Zwei Punkte haben sich allerdings geändert: die Treiber und die Dynamik des Wandels.

Bisher waren vor allem Konjunktur- und Produktzyklen die zentralen Treiber für Veränderungsprozesse. Besonders die Konjunktur zwang Unternehmen dazu, sich in regelmässigen Abständen einem kurzfristigen, aber radikalen Umbau zu unterziehen – Budgetkürzungen und Reorganisationen inklusive. Heute gibt es ganz viele Treiber für Wandel, was die Komplexität erhöht. Dazu gehören etwa Digitalisierung, Globalisierung, neue Organisationsformen und Arbeitsmodelle, interkulturelle Teams, angepasste rechtliche Grundlagen sowie technologische Innovationen.

Disruptive statt planbare Veränderungen

Auch die Dynamik des Wandels hat zugenommen. Lange Zeit liessen sich Veränderungen im Voraus beobachten. Unternehmen konnten sich vorbereiten, indem sie ihre Produkte, Prozesse und Systeme rechtzeitig anpassten. Veränderungsprozesse dieser Art sind Teil der Organisationsentwicklung und mit einer gewissen Freiwilligkeit verbunden. Heute kommen sie am ehesten noch in Unternehmen vor, die einen Markt dominieren und sich rüsten, um an der Spitze zu bleiben.

Für die meisten Firmen stellt Transformation jedoch keine Option dar, sondern eine überlebenswichtige Notwendigkeit. Denn die Marktdynamik nimmt vermehrt unerwartete Wendungen: In vielen Branchen treten Veränderungen disruptiv auf. Sie erfordern ein sofortiges Handeln, einen fundamentalen Wandel im gesamten Unternehmen.

Sich immer wieder neu erfinden

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen sich also auf eine kontinuierliche Transformation einstellen. Sie wird inzwischen als Prozess verstanden, der – einmal begonnen – nicht mehr zum Stillstand kommt (siehe Infobox). Das Unternehmen soll sich für die Zukunft immer wieder neu erfinden. So erreicht es die nötige Agilität, um rasch auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und den Mitbewerbern voraus zu sein.

Gemäss der Swiss Marketing Leadership Studie 2019 der ZHAW erkennen die meisten Schweizer Firmen den Handlungsbedarf, sich in

→

Transformation – ein dauerhafter, grundlegender Wandel

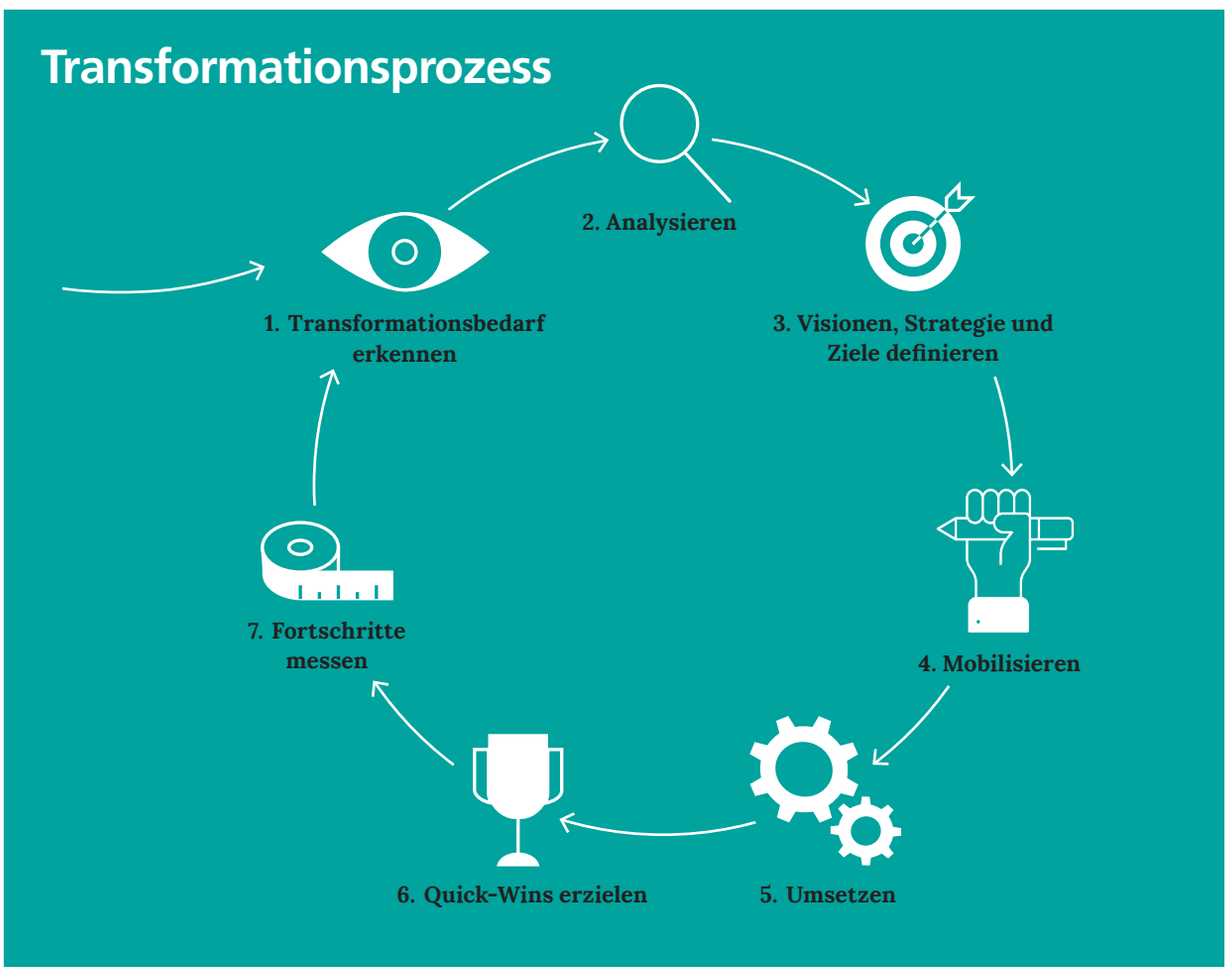
Eine Transformation ist ein langfristiger Prozess von einem Ist-Zustand zu einem Ziel-Zustand. Dabei ist der Ziel-Zustand nicht statisch, sondern verändert sich ebenfalls mit der Zeit. In einem Unternehmen beeinflusst eine Transformation alle wesentlichen Elemente wie Kultur, Vision, Strategie, Geschäftsmodelle, Produkte, Organisation, Prozesse, Methoden, Kompetenzen und Ausbildung. Ein Transformationsprozess läuft in der Regel in sieben Phasen ab. Allerdings ist die Transformation danach nicht abgeschlossen. Weil sich Unternehmen immer wieder neu erfinden sollten, wiederholen sich die Phasen des Prozesses.

diese Richtung zu entwickeln. Vier von fünf grossen und mittleren Unternehmen sehen sich von zunehmender Komplexität und Dynamik betroffen. Vor allem die veränderten Kundenerwartungen, der steigende Wettbewerbsdruck und neue Technologien kurbeln die Dynamik an. Wie erreichen die Unternehmen in dieser Situation die nötige Agilität? Als Erfolgsfaktor nennen die 400 befragten Marketingverantwortlichen unter anderem das Nutzen aller verfügbaren Kundendaten.

Marketing als agiler Champion

Für das Marketing bedeutet das eine grosse Chance, weil es an der Quelle der Kundendaten sitzt. Es kann dadurch den Wandel im Unternehmen massgeblich prägen, die eigene strategische Bedeutung in der Organisation erhöhen – und sich selbst transformieren. Der Deloitte Global Marketing Trends Report 2020 zeigt auf, wie das neue Marketing aussieht: Einerseits entwickelt es sich zum «agilen Champion im Unternehmen». Andererseits empfehlen die Autoren, beim Marketing gerade in der gegenwärtigen Hightech-Ära Menschlichkeit, Authentizität und Sinnhaftigkeit ins Zentrum zu rücken.

Dazu muss sich das Unternehmen grundlegende Fragen stellen: Warum braucht es uns? Wie können wir das Leben unserer Kunden erleichtern? Welche Probleme können wir für sie lösen? Denn eine klare Vision macht das Unternehmen menschlicher, verleiht der Arbeit des Teams Sinn und hält die Mitbewerber auf Distanz. Die Vision zu erarbeiten, steht daher am Anfang des Transformationsprozesses. Dabei spielt das Marketing eine zentrale Rolle: Es funktioniert gegenüber dem Management als Advokat der Kunden und stellt sicher, dass Unternehmenskultur und Strategie durch die permanente Transformation immer kundenzentrierter werden. •



Transformieren muss man sich auf seine eigene Weise

Im Gespräch mit dem Zukunftsforscher Matthias Horx

Matthias Horx gilt als profiliertester Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Er gründete Deutschlands wichtigsten futuristischen Think-Tank, das Zukunftsinstitut mit Hauptsitz in Frankfurt und Wien. In zahlreichen Publikationen hat er sich mit den Fundamenten des Zukunftsdenkens auseinandergesetzt und dabei eine neue Schule der «universellen Prognostik» entwickelt.

Viele Unternehmen fühlen sich heute zu einer dauernden Transformation getrieben – durch Trends wie Digitalisierung, Automatisierung oder Individualisierung. Was raten Sie ihnen?
Matthias Horx: Ich schlage vor, sich zurückzulehnen und zu fragen: Was ist mein wirkliches Ziel? Wie verhalte ich mich, um einen Unterschied zu machen – um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die wirklich zukunftsfähig sind? Wenn man in einem Rennen um Kosten und Marktanteile stecken bleibt, setzt man alle Energie in Konkurrenzkämpfe und rennt immer hinterher. Transformieren muss man sich auf seine eigene Weise, die wirklich Sinn macht.

Sogar gestandene Unternehmer sagen heute: «Wenn wir uns den aktuellen und kommenden Veränderungen zu langsam oder falsch anpassen, gibt es uns bald nicht mehr.» Sind solche tief verankerten Zukunftsängste ein neues Phänomen?
Früher waren die Umbrüche teilweise sogar noch stärker. Denken Sie etwa an die Schrumpfung beim Bergbau und bei der Stahlindustrie. Keine Branche ist vor starken Veränderungen gefeit. Das gilt selbst für die wirklich mächtigen Banken. Die Kunst ist aber, diese Transformation nicht als Abwehrkampf zu organisieren, sondern als selbstbewusste Entwicklung.

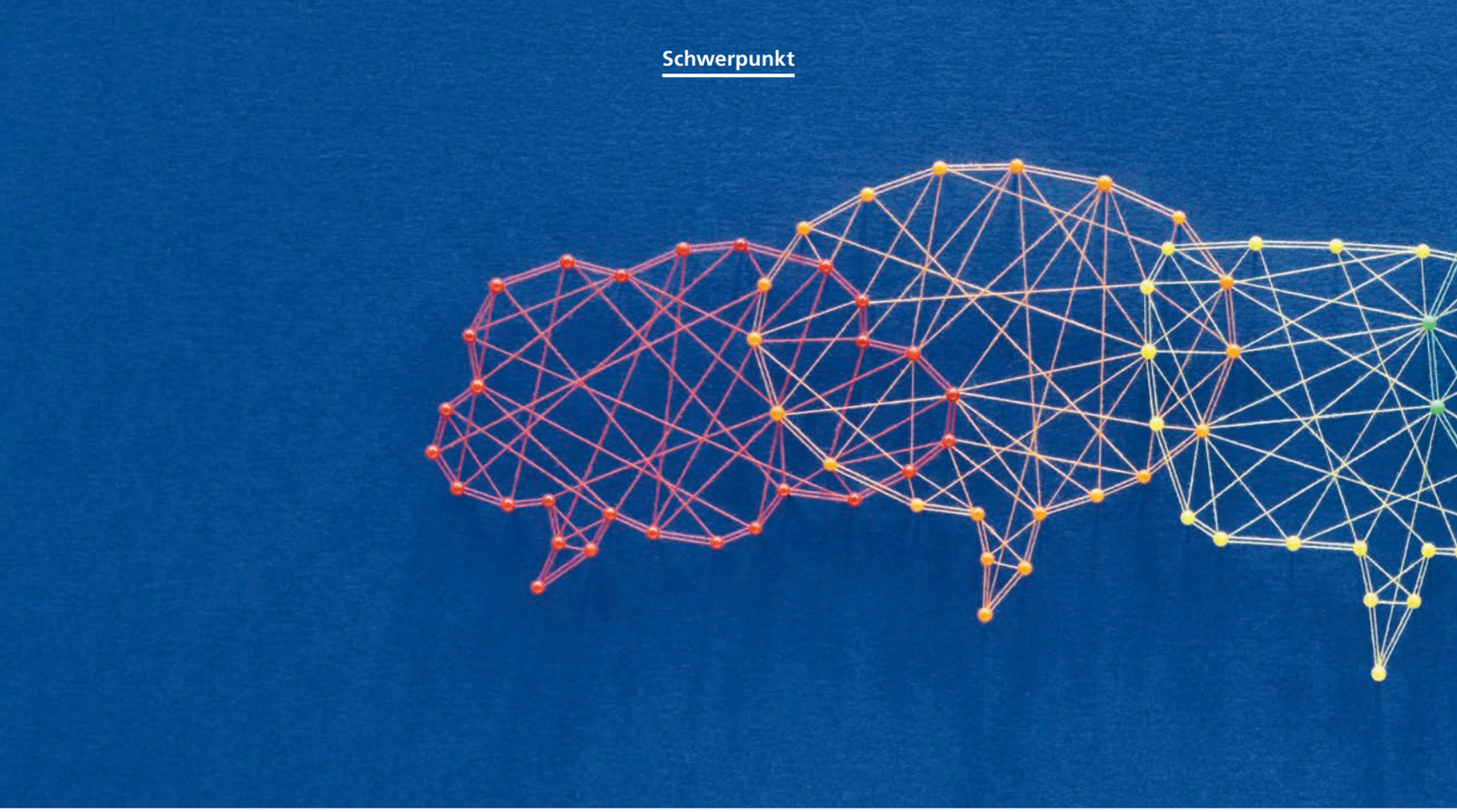
Wo sehen Sie bei Unternehmen den grössten Handlungsbedarf für eine Transformation?
Im Denken und im richtigen Zusammenfügen von Zukunftsentscheidungen. Viele Unternehmen produzieren immer noch für Märkte oder mit Marktmethoden, die längst im Niedergang begriffen sind. Stichwort: immer mehr vom Gleichen. Man muss sich vielleicht auch mal aus einem Geschäftsfeld, das unattraktiv geworden ist, zurückziehen und etwas wirklich Neues wagen – eine Querschnittsinnovation wie Tesla. Etwas, das nicht nur Skalierungsprobleme löst, sondern zum Beispiel auch Umweltprobleme, echte humane Kommunikationsprobleme oder Gesundheitsprobleme, bevor sie akut werden.

Um die richtigen Zukunftsstrategien zu entwickeln, müssen Unternehmen die wichtigsten Trends kennen. Wie gelingt ihnen das?
Meistens wissen die Unternehmen selbst ganz gut über die Trends Bescheid, vor allem über die Trends in ihrer Branche. Das entsteht einfach aus der Erfahrung und der ständigen Auseinandersetzung. Aber das Management braucht einen weiten, umfassenden Blick, auch bezüglich der gesellschaftlichen Veränderungen.

Wie können Unternehmen beurteilen, ob sie auf die richtigen Trends setzen?
Es gibt keine richtigen oder falschen Trends. Ich rate davon ab, Trends nachzulaufen. Man sollte sie eher setzen und ausformen.

Welche Trends werden von Unternehmen aus Ihrer Sicht überschätzt?
Überschätzt wird vor allem die Linearität der Trends. Jeder Trend erzeugt irgendwann einen Gegentrend. Zu viel Individualisierung führt in eine neue Gemeinschaftssehnsucht, zu viel Globalisierung früher oder später in einen nationalistischen Backlash. Wenn alles automatisiert ist, wird Handwerkliches wieder gefragt. Wer zu viel digitalisiert, kann auch seine Kunden wegdigitalisieren. Man entfremdet sich dann vom Markt. Trotzdem kann man auf Automatisierung setzen, das ist kein Fehler. Man muss nur die Zusammenhänge verstehen, in denen man sich bewegt, die wirklichen humanen Bedürfnisse der Kunden. Und jedes Unternehmen sollte seinen eigenen «Purpose» kennen, seinen Lebenssinn. •

Am **Direct Day 2020** referieren Matthias Horx und seine Ehefrau Oona Horx-Strathern zum Thema «FUTUREVolution – die Zukunft ist Beziehung». Programm ansehen: **post.ch/directday**



Kommunikation im Wandel

Viele Change-Projekte in Unternehmen scheitern – nicht selten an der internen Kommunikation. Wie man Mitarbeitende für den Wandel gewinnt.

Unternehmen müssen sich in immer kürzeren Abständen auf immer neue Gegebenheiten einstellen. Damit dies gelingt, braucht es Mitarbeitende, die den Nutzen von Veränderungen verstehen und wissen, wie sie zum Wandel beitragen können. Das bedingt interne Kommunikation. Kein Wunder, stufen in einer Befragung von newsaktuell (Trendreport 2020) 89% der Kommunikationsabteilungen und 79% der PR-Agenturen die interne Change-Kommunikation als «sehr wichtig» oder «eher wichtig» für die Zukunft von Unternehmen ein. Zu Recht, wie die Praxis zeigt. Denn viele Change-Prozesse scheitern an mangelnder Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Führungskräften.

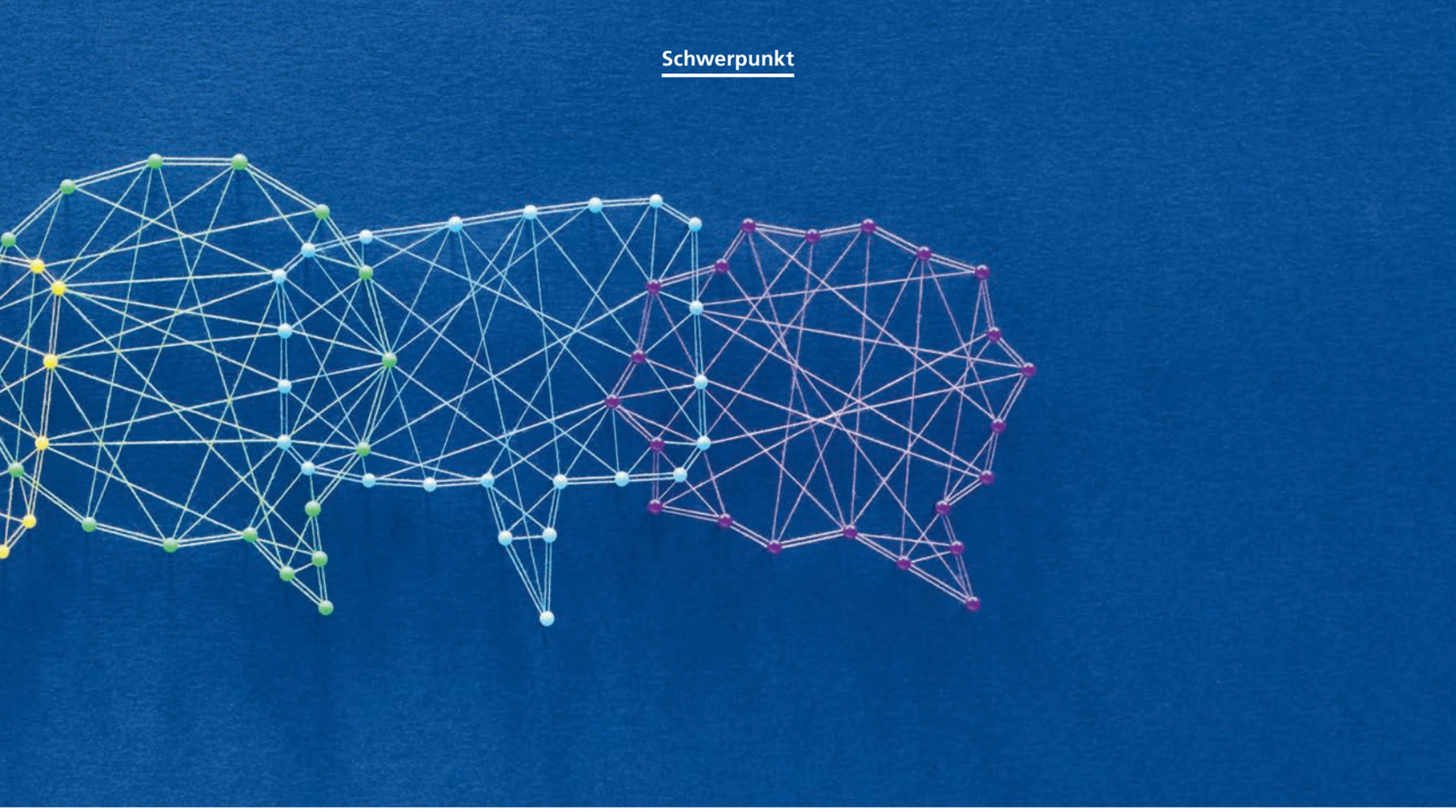
Mitarbeitende als Kunden verstehen

DirectPoint hat in Wissenschaft und Praxis nachgefragt: Wie muss intern kommuniziert werden, damit Change gelingt? «Dialogorientiert», sagt Constanze Jecker. Allzu oft würden Change-Prozesse top-down vermittelt. Die Dozentin am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern (HSLU) und Leiterin des CAS Internal and Change Communication fordert deshalb einen Kulturwandel: «Die interne Kommunikation sollte die Mitarbeitenden wie Kundinnen und Kunden behandeln. Diese wollen ernst genommen werden. Sie wollen sich einbringen und offen über Chancen und Risiken eines Wandels diskutieren.»

«Dialogorientiert», sagt auch Tanja Passow, Senior Consultant bei Farner Consulting und Dozentin für Change-Kommunikation. «Aber ebenso fakten- und datenbasiert. Heutzutage reicht es nicht mehr, einfach etwas zu behaupten. Mitarbeitende wollen wissen, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden und welche Wirkung eingeleitete Massnahmen erzielen.» Das gelte auch für die interne Kommunikation selbst. «Sie muss die Bedürfnisse der

Tanja Passow ist stv. Leiterin Change bei Farner Consulting. Sie berät Unternehmen in Change Management und Change Communication. Daneben unterrichtet sie Change Communication und interne Kommunikation an verschiedenen Institutionen.

Hier finden Sie unseren Leitfaden für die interne Change-Kommunikation: **post.ch/202-change-kommunikation**



Constanze Jecker
ist Dozentin und Leiterin des CAS Internal and Change Communication am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern. Die Medien- und Kommunikationswissenschaftlerin forscht zur internen Kommunikation, führt Workshops in Unternehmen durch und unterrichtet auch an anderen Hochschulen.

Mitarbeitenden erheben und die Wirkung von Kommunikationsmassnahmen messen.»

Kommunikation zum Treiber machen
Die Umstellung auf Dialog zwingt die Kommunikationsverantwortlichen, sich vom Management zu emanzipieren. Constanze Jecker: «Die interne Kommunikation sollte nicht das Sprachrohr der Geschäftsleitung sein. In einer offenen Kultur tauschen sich Mitarbeitende auf allen Ebenen und über alle Hierarchiestufen hinweg aus. Die Geschäftsleitung verliert dadurch zwar ihre Deutungshoheit, gewinnt jedoch an Glaubwürdigkeit.» So könne die interne Kommunikation zu einem eigentlichen Treiber des Wandels werden – indem sie Mitdenkerinnen und Mitmacher mobilisiere.

Top-down-Kommunikation ist damit aber nicht völlig out. Tanja Passow von Farner Consulting sieht das mittlere Kader bei Change-Prozessen als zentrale Player. «Sie sind das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Basis. Sie müssen den Wandel in ihre Teams tragen, aber auch Impulse und Feedback aus den Teams nach oben spielen.» Auch hier sei Dialog gefragt. Aufgabe der internen Kommunikation sei es, die Führungskräfte zum Dialog mit ihren Teams zu befähigen. Das bedeute, sie durch Schulung, Coachings und mit Materialien zu unterstützen.

Kreativ und verständlich kommunizieren
Die zu vermittelnden Inhalte erfordern teils neue Formate. Eine Verlautbarung im Intranet? Ein Interview im Mitarbeitermagazin? So entsteht keine Debatte. Geschweige denn Verständnis oder Akzeptanz. Tanja Passow fordert Mut zur kreativen Change-Kommunikation. «Ich will nicht nur lesen, was Digitalisierung bringt – ich will das erleben. Mit Geschichten, Videos, Animationen, Podcasts, Games ... Sie sprechen emotional an und vermitteln zugleich die Botschaft. » Doch: «Einfach nur hip genügt nicht. Der Inhalt zählt.»

Der Inhalt: für HSLU-Dozentin Constanze Jecker eine Herausforderung in der visuell getriebenen Kommunikation. «Change-Kommunikation muss verständlich sein. Sonst stiftet sie Irritation. Bilder sind aber häufig mehrdeutig.» Constanze Jecker schätzt daher auch tradierte Formate. «Ein Gespräch mit dem CEO im kleinen Rahmen? Warum nicht. Je komplexer der Inhalt, desto wichtiger der Austausch von Angesicht zu Angesicht. Man sieht die Reaktionen des Gegenübers, kann nachfragen. So entsteht echter Dialog.» •

11.

Oberstes Blatt an der unteren Ecke greifen und nach oben legen.

Sechs Tipps für erfolgreiche Change-Kommunikation

Veränderung in Unternehmen gelingt, wenn die Mitarbeitenden die Stossrichtung mittragen und dem Führungsteam vertrauen. So trägt die interne Kommunikation dazu bei:

Zeitpunkt richtig wählen

Gerüchte über bevorstehende Veränderungsprozesse verbreiten sich schnell. Das schürt Ängste und Widerstände. Mitarbeitende wollen wissen, wohin die Reise geht. Sie sollten daher in einer frühen Phase informiert werden. So können sie sich einbringen – mit Anregungen und Kritik.

Informationen fokussieren und dosieren

Informieren ist wichtig. Aber bitte kein Overkill. Zu viel Information verwirrt und/oder ermüdet. Das bedeutet: auf die für Mitarbeitende wichtigen Informationen fokussieren. Warum braucht es die Veränderung? Welche Folgen hat sie – und für wen? Und: Was würde ohne Veränderung geschehen?

Vorteile ins Zentrum rücken

Veränderung wird häufig als Störung wahrgenommen. Wer sein Team für den Wandel gewinnen will, muss eine überzeugende Vision haben und den Nutzen der Veränderung aufzeigen: Welche Vorteile bringt sie für die Betroffenen und für das Unternehmen? Das schafft Akzeptanz. Doch Vorsicht: Plumpe PR führt zu Vertrauensverlust.

Auf Transparenz achten und Feedbackschlaufen einbauen

Mögliche Stolpersteine oder negative Aspekte müssen diskutiert werden, die Sorgen und Anliegen der Mitarbeitenden sollen in den Prozess einfliessen. Feedbackschlaufen sind wichtig und bestimmen das Tempo. Das ist anstrengend, aber nachhaltig.

Teilerfolge kommunizieren und würdigen

Der Weg ans Ziel kann lang werden – und ermüdend. Zwischenhalte sind daher wichtig. Das schafft Orientierung. Wie weit ist der Prozess fortgeschritten? Was haben wir bereits erreicht? Ebenso wichtig ist es, Teilerfolge zu würdigen. Das motiviert. Sachliche Kommunikation kann viel bewirken – noch mehr eine Geschichte, die Emotionen weckt.

Change-Prozesse nachbereiten

Ist eine Veränderung implementiert, beginnt für die Mitarbeitenden oft die schwierigste Phase. Sie müssen sich in der neuen Umgebung oder mit den neuen Technologien zurechtfinden. Der Dialog mit den Mitarbeitenden bleibt wichtig. Wie kommen sie klar? Benötigen sie Unterstützung? Sehen sie Optimierungspotenzial? Ist die Veränderung konsolidiert, sollte sie nochmals gewürdigt werden. Erfolge sichtbar zu machen, trägt zur Verankerung einer eigentlichen Change-Kultur bei.

Gesucht: innere Konflikte

Immer mehr Unternehmen erkennen: Eine kundenzentrierte Strategie stärkt ihre Marke nachhaltiger als eine produktzentrierte. Die Transformation dazu gelingt am besten, wenn sie auf Customer Insights basiert.

Als Folge von Globalisierung und Digitalisierung können sich produkt- oder preiszentrierte Unternehmen kaum noch von der Konkurrenz abheben. Denn es gibt mehr Wettbewerber, die Produkteigenschaften kopieren und Preise unterbieten. Eine deutlich stärkere Waffe im Kampf um Marktanteile ist Customer Centricity: der Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden.

Der vermeintlich rationale Kunde ...
Customer Centricity bedingt, die Welt aus Sicht der Kunden zu sehen. Häufig listet das Marketing allerdings einfach die Touchpoints der Customer Journey auf und überlegt sich dann, wie sich Kunden entlang der Kanäle wohl bewegen. Solche Annahmen spiegeln aber mehr die Innensicht des Unternehmens als die Empfindung der Käufer wider. Denn diese verhalten sich weit weniger rational als erhofft. Stimulus-Response-Modelle reichen also nicht aus, um Handlungen zu erklären oder gar vorherzusagen. Dafür braucht es mehr: Customer Insights.

«In der heutigen Konsumwelt sind die meisten elementaren Bedürfnisse bereits befriedigt. Weniger trivial ist die Befriedigung der Bedürfnisse, die von unterschiedlichen Rollen und Ansprüchen ausgelöst werden. Hier stecken Menschen in einem inneren Konflikt», sagt Carmen Schenkel, Managing Partner des Forschungsunternehmens september. «Customer Insights zeigen auf, welche Konflikte für eine Person relevant sind – welche sie lösen möchte. Dieses Wissen ist grundlegend für die Transformation zur Customer Centricity.»

... wird emotional am besten erreicht
Customer Insights lassen sich mit einer Kombination aus tiefenpsychologischen Ansätzen, Emotions- und Verhaltensforschung gewinnen. Das Zusammenspiel der drei Fachgebiete liefert wertvolle Erkenntnisse – gerade auch fürs Dialogmarketing: Um etwa die Wirkung eines Mailings zu optimieren, werden Testpersonen beim Öffnen und Betrachten mehrerer Varianten beobachtet. Eine Verkabelung macht Emotionen messbar und für das Marketing greifbar. Denn die Methodik erfasst nicht nur Basisemotionen, sondern misst die sieben KPIs Attraktion, Relevanz, Sympathie, Vertrauen, Stress, emotionale Nähe und Skepsis. Anschliessende tiefenpsychologische Interviews helfen dabei, die Beweggründe für verschiedene Verhaltensweisen zu analysieren, um Hinweise für die Optimierung abzuleiten.

Als Beispiel nennt Carmen Schenkel ein Unternehmen, das wöchentlich Couponaktionen durchführt. Es wollte wissen, wie es seine Kunden am besten anspricht. «Unsere Untersuchung hat überraschende Resultate ergeben: Die Zielgruppe zieht echte Coupons den digitalen vor und erhält sie am liebsten freitags.» Daraus entwickelte sich ein Playbook für künftige Aktionen. Die Emotionsforscherin ergänzt: «Im Dialogmarketing gewinnt – oder verliert – man in den ersten Sekunden. Das passiert im Unterbewusstsein. Hier zeigen Customer Insights, was den Unterschied macht.» •

12.

Alle vier stumpfen Ecken gegen die Mitte falten.

Marketing als Stimme der Konsumenten

13.

Untere Spitzen in die Seiten hinein nach oben falten.

Die Milchverarbeiterin Emmi wächst zu einem globalen Unternehmen mit bekanntem Markenportfolio. Um den Kundenfokus weiter zu stärken, hat sich das Unternehmen auf eine mehrjährige Reise der Transformation begeben – mit Erfolg.

Viele Unternehmen starten einen Transformationsprozess unter Druck. Ihr Umfeld verändert sich derart disruptiv, dass es existenzbedrohend wird. Nicht so bei Emmi: Der Konzern ist bestens aufgestellt und international erfolgreich.

Trotzdem hat sich die Milchverarbeiterin für eine mehrjährige Transformation entschieden – von einer produktzentrierten zu einer kundenzentrierten Organisation. Emmi will dadurch die vorhandenen Stärken ausbauen, die Innovationskraft steigern und noch profitabler wachsen. «In unserem Unternehmen besteht eine hohe latente Energie, die wir durch diese Transformation freisetzen möchten und können. Dazu braucht es vor allem auch einen kulturellen Wandel», sagt Thomas Morf, Chief Marketing Officer der Emmi Gruppe und Mitglied der Konzernleitung.

Fokus auf Change Management

Thomas Morf hat diesen Prozess gemeinsam mit dem CEO angestossen und bewusst breit abgestützt. Das globale Projektteam arbeitet gemäss einem klaren Auftrag der gesamten Konzernleitung. Neben dem Marketing sind in den Transformationsprozess auch Verkauf, HR, Finanzen und produktionsnahe Bereiche eingebunden. «Wir vom Marketing funktionieren dabei wie ein Schwungrad und treiben das Projekt an.» Dabei legt Emmi einen starken Fokus auf das Change Management. Zu Beginn hat das Projektteam die Erwartungen der Mitarbeitenden abgeholt, im ganzen Konzern ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangslage geschaffen und Grundlagen dezentral erarbeiten lassen. «Ein solches Vorgehen bedeutet zwar einen wesentlich grösseren Aufwand, ist aber langfristig nachhaltiger», so Thomas Morf.

Zu den Grundthesen von Emmi für dieses Projekt gehört, dass das Verhalten der Mitarbeitenden eine Reaktion auf den Kontext ist. Um das Verhalten zu ändern, muss eine Organisation folglich entweder die Reaktion ändern – und somit die Menschen – oder den Kontext. Das Projektteam hat sich für den zweiten Weg entschieden und dazu vier Phasen definiert (siehe Infobox).

Für das Transformationsprojekt hat Emmi vier Phasen definiert:

1. **Erarbeitung des Strategiemodells** mit neun Modulen wie etwa Marketingstrategie, Markenstrategie und Strategie fürs Digitalmarketing
2. **Erstellen des Roll-out-Plans** für die Umsetzung der Module sowie Training der Mitarbeitenden
3. **Umsetzung** samt organisatorischen Änderungen und Prozessanpassungen
4. **Kontinuierliches Change Management**

Vision als gemeinsame Basis

Einen wichtigen Meilenstein auf diesem Weg hat Emmi schon erreicht: Die neue Vision wird im Unternehmen als gemeinsame Basis breit akzeptiert. «Wir befinden uns etwa in der Hälfte des Transformationsprojekts. Der einfachere Teil ist erledigt», sagt Thomas Morf. «Widerstände tauchen meist erst bei der Umsetzung auf, etwa bei organisatorischen Anpassungen.» Die erwünschten Verhaltensänderungen treibt der Konzern über zwölf Initiativen voran, die noch einige Zeit in Anspruch nehmen.

Bereits verändert hat sich das Selbstverständnis im Marketing. Das Team sieht sich laut Thomas Morf heute als Hüter des Produktportfolios und als die Stimme der Konsumenten: «Wir diskutieren nicht mehr über Methoden, sondern über Inhalte und darüber, was der Markt braucht. Dabei argumentieren wir deutlich zahlenbasierter als bisher.» Um den Dialog mit den Kundinnen und Kunden zu stärken, hat Emmi vor allem beim digitalen Marketing und den sozialen Medien einen grossen Schritt nach vorn gemacht.

Erfolgsfaktor Selbstmotivation

Was rät Thomas Morf einem Unternehmen, das eine solche Transformation ebenfalls in Angriff nehmen will? «Es sollte sich bewusst sein, dass es einen langfristigen Prozess startet, der nicht nur Energie freisetzt, sondern auch Widerstand weckt. Für die Selbstmotivation des Projektteams lohnt es sich, einerseits das grosse Bild im Blick zu behalten und andererseits immer mal wieder zurückzuschauen und zu erkennen: Wir haben schon viel erreicht.» •

Über die Werkzeuge, Methoden und Konzepte für dieses ehrgeizige Transformationsprojekt referiert Thomas Morf am **Direct Day 2020**. **post.ch/directday**

Alleskönner CMO?

Kreativ, analytisch und technisch affin: Marketing-Führungskräfte haben ein breiteres und anspruchsvolleres Aufgaben- und Einflussgebiet als jemals zuvor. Und das sagen die befragten Chief Marketing Officer (CMOs) von Schweizer Unternehmen:

14.

Eine der schmalen Spitzen als Kopf abknicken, breite Spitzen als Flügel nach unten drücken.

«Marketing muss ein besseres technologisches Wissen und IT-Verständnis haben, um Kampagnen zu messen und Performance Tracking zu machen. Damit Werbung nicht nur eine Ausgabe ist, sondern ein Investment. Dann wird Budgetierung zu einem Planungsdialog über Wachstumsfelder.»

Patrick A. Koller (Chief Marketing & Chief Digital Innovation Officer), Franke Kaffeemaschinen AG

«Wir müssen kommunizieren, dass Teamwork entscheidend ist. Silos sind ein grosser Verlust. Entweder wir gewinnen oder verlieren zusammen. Dieses Bewusstsein müssen wir schulen.»

Gian-Reto Raselli (Director of Department Marketing, Mitglied der Geschäftsleitung), WWF Schweiz

Swiss CMO-Studie

Im Rahmen der Swiss Marketing Leadership Studie wurden im Sommer 2019 rund 14 Marketing-Führungskräfte in Schweizer Unternehmen zum Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell, die Marketingfunktion und die Rolle des/der CMO befragt. Daraus entstand die CMO-Studie, welche die Herausforderungen der CMOs detailliert beschreibt.

zhaw.ch

«Der Verbraucher überträgt die beste Experience, die er hat, schnell auf die anderen Industrien. Warum soll das, was ich bei Amazon bekomme, nicht auch in der Reisebranche funktionieren? Warum muss ich hier tausend Abstriche machen?»

André Plöger (Corporate Development & Marketing, Vice President), DER Touristik Suisse AG

«Das neue Marketing ist technisch und analytisch»

Was sind die wichtigsten Ergebnisse aus Ihrer qualitativen Befragung von Marketing-Führungskräften?
Die Studie zeigt, dass CMOs (Chief Marketing Officers) grossen Einfluss auf das Gelingen der Transformation haben. Nutzen sie die Digitalisierung und setzen die technologischen Möglichkeiten gezielt ein, können sie die Kundenorientierung im Unternehmen verankern. Das Spektrum reicht von der Automatisierung personalisierter Ansprachen bis zu intelligenten Selfservice-Angeboten. Das neue Marketing ist technisch und analytisch, inhaltlich relevant statt werberisch. Moderne CMOs schaffen die Balance zwischen Kreativität und Analytics und erkennen strategische Wachstumsfelder.

Was ist mit der Balance von Kreativität und Analytics gemeint?
Lange war das Marketing nur für das P wie «Promotion» zuständig. Es hat für Werbung Geld ausgegeben, ohne Erfolgskontrolle. Grosse Kampagnen sicherten den Agenturen Awards, die Antwort zum Return on Investment blieb oft aus. Heute müssen CMOs neben den kreativen Aufgaben auch technische Disziplinen wie Analytics oder E-Commerce verstehen und Teams entsprechend führen können. Es geht darum, Entscheidungen datenbasiert zu treffen, um sich nicht auf Meinungen oder das Bauchgefühl verlassen zu müssen. Das Wissen darüber, welche Metriken die Organisation weiterbringen und wie sie gemessen werden, ist neben der Kreativität eine wichtige Fähigkeit von CMOs.

Wie können CMOs die Begeisterung im Team für neue Technologien fördern?
Ich empfehle interne Challenges, um den Einsatz neuer Tools oder Prozesse an kleinen, messbaren Pilotprojekten aus dem Tagesgeschäft auszuprobieren. «Übungen» für die Schublade bringen nichts. Nur mit echten Use Cases lassen sich die Effekte testen und verstehen.

Die Anforderungen an die CMOs sind breit. Haben Sie schon eine Führungskraft getroffen, die alle Eigenschaften vereint?
Zum Glück muss niemand diese Aufgabe allein bewältigen. Jede gute Führungspersönlichkeit kennt ihre Schwächen und gleicht diese mit starken Teammitgliedern aus. CMOs müssen gute, veränderungsbereite Mitarbeiter finden und halten können.

Dr. Catherine B. Crowden
ist Autorin der Swiss CMO Studie. Die Marketingexpertin doziert an der ZHAW und ist CEO der BMQ Partners AG.

Erfahren Sie online im ausführlichen Interview mit Catherine B. Crowden mehr:
post.ch/202-crowden

«Das Lamento betreffend Komplexität und Reaktionszeit finde ich übertrieben. Mit zunehmenden Daten und neuen Technologien kann man mit der Komplexität besser umgehen. Früher mussten wir viel mehr Entscheide treffen ohne Datenbasis – das war schwieriger und komplexer.»

Gian-Reto Raselli (Director of Department Marketing, Mitglied der Geschäftsleitung), WWF Schweiz

«Wir arbeiten mit vielen spezialisierten Agenturen zusammen. Ziel ist es aber, einiges zu insourcen. Alles ist nicht sinnvoll, aber ein grosser Teil schon. Je neuer das Gebiet, desto mehr nutzen wir externe Agenturen für den Aufbau, bis die Organisation schrittweise aufgeholt hat.»

Oliver Niederman (Head of Marketing), Raiffeisen Schweiz

Direct Mailing im Brack.ch-Test

Wirkung

«Die Conversion Rate war im Vergleich zu anderen Kampagnen überdurchschnittlich hoch. Die Feedbacks auf die personalisierten Briefe fielen überaus positiv aus, die Zahl der Retouren war gering. Fazit: Die Direktansprache via Mailing stärkt die Kundenbindung. Von unserer Brack.ch-‹Test Force› gibt es dafür das Prädikat ‹sehr gut›.»

Simon Thoma, Brack.ch AG

Man weiss es aus der Werbung: Brack.ch testet seine Produkte auf Schüttelfestigkeit, Spannkraft, Laufdauer oder Volumenfestigkeit. Klar, dass der E-Commerce-Händler auch auf Umwandlungsraten testet. Für das Direct Mailing zum 25-jährigen Firmenjubiläum gab es das Prädikat «sehr gut».

Ausgangslage

Der E-Commerce-Pionier Brack.ch gehört zu den umsatzstärksten Onlineshops der Schweiz. Aus dem Einmannbetrieb ist binnen 25 Jahren ein Unternehmen mit 500 000 Privat- und Geschäftskunden sowie 700 Mitarbeitenden geworden. Die Angebotspalette umfasst über 200 000 Produkte. Grund genug, das Jubiläumsjahr 2019 zu feiern und sich mit verschiedenen Aktivitäten bei den Kundinnen und Kunden zu bedanken – insbesondere bei den treuesten unter ihnen.

Realisation

Das Mittel der Wahl: ein personalisierter Selfmailer – ein aufklappbarer Brief ohne Umschlag. Aussen im knallroten Brack-Style, innen luftig leicht, das Papier mit edler Haptik. Zusätzliches Interesse weckte der Hingucker «Herzliche Gratulation zum Geburtstag!». Der Inhalt des Selfmailers: ein Dankeschön für die Kundentreue, ein Einkaufsgutschein im Wert von 10 Franken und eine kurze Information zum Jubiläum. Der Gutschein-Code war unter einem Rubbelfeld versteckt. Im September ging das Mailing an 125 000 ausgewählte Adressen. Sie stammten aus der gut gepflegten Kundendatenbank von Brack.ch und waren entsprechend von bester Qualität. Das Mailing wurde von der Zürcher Agentur Compresso realisiert.

Wirkung

«Diese Aktion kam bei unseren Kundinnen und Kunden sehr gut an. Wir haben viele positive Rückmeldungen erhalten. Das zeigt: Mit unadressierten Mailings können Menschen für eine positive Aktion mobilisiert werden. Profitiert haben alle – auch die Gastronomiebetriebe.»

Stefan Rothenbuehler, Senior Brand Manager, Coca-Cola Schweiz

Deckel ab und Prost

Wie bringt man nach dem Corona-Lockdown eine Million Schweizerinnen und Schweizer zurück in die Beiz? Indem man ihnen einen Gutschein für ein kostenloses Coca-Cola in den Briefkasten steckt.

Ausgangslage
Die Schweizer Gastronomie leidet unter der Corona-Pandemie. Coca-Cola hilft: Am 19. Juni fanden eine Million Schweizerinnen und Schweizer einen Gutschein für ein Coca-Cola in ihrem Briefkasten. Einlösbar in ihrer Lieblingsbar oder einem Lokal ihrer Wahl – egal ob Café, Bar, Restaurant oder Hotel. Die Aktion ist Teil der Kampagne #OffenWieNochNie, mit der Coca-Cola Schweiz unter anderen den Gastronomiebetrieben in dieser schwierigen Zeit zur Seite steht.

Realisation
«Dein nächstes Coca-Cola geht auf uns!» Mit diesen Worten lädt ein schlicht gehaltener A5-Flyer im ikonischen Coca-Cola-Design dazu ein, nach der Wiedereröffnung der Gastronomie auf ein wiedergewonnenes Stück Normalität anzustossen. Auf der Rückseite: Erläuterungen zur Aktion und das Bild einer Coca-Cola-Flasche. Der Deckel ist weg, es prickelt. Prost! Die Realisierung des Flyers wurde vom Team 360° Dialog Solutions der Post CH AG begleitet, die Zustellung erfolgte als unadressiertes Mailing (Promo-Post) in alle Briefkästen ohne Werbestoppkleber. Pro Haushalt wurde ein Gutschein verteilt. •

Sie wollen 360-Grad-DM?

Dialog Marketing Solutions ist für Sie da. Spezialistenteams für kleine, mittlere und grosse Werbeauftraggeber für alle Branchen und ein spezialisiertes Team für Agenturen gehen auf Ihre individuellen Bedürfnisse ein. Tauschen Sie sich persönlich mit unseren Experten aus und holen Sie sich neue Sichtweisen, Inputs, Inspiration und Ideen.

post.ch/202-dialog-solutions

Die Blockchain – ein Game Changer fürs Marketing?

Die Internetgemeinde feiert sie bereits als Teil der digitalen Revolution: Mit der Blockchain-Technologie sollen sich viele Aufgaben bald einfacher und sicherer erledigen lassen. Doch wie realistisch ist es, die Blockchain im Marketing einzusetzen? Zwei Experten schauen nach vorn.

Um es gleich vorwegzunehmen: Die Kryptowährung Bitcoin ist bloss eine von vielen möglichen Anwendungen der Blockchain-Technologie – und in Zukunft wahrscheinlich nicht die wichtigste. Eine Blockchain eignet sich immer dann als Technologie, wenn zwischen mehreren Parteien im Internet Vertrauen, Transparenz und Sicherheit hergestellt werden sollen.

In den kommenden Jahren hält die Blockchain-Technologie laut Prof. Dr. Andreas Mann und Florian Knauer vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel auch im Marketing Einzug. «Mittels Blockchain lässt sich in Marketing und Vertrieb Vertrauen schaffen»,

so Andreas Mann. «Ein System kann ganz automatisch Transaktionen abwickeln, sobald zuvor von den Transaktionspartnern festgelegte Ereignisse oder Anforderungen eintreten. Das schafft zum Beispiel vollständige Transparenz bei Lieferketten und für Echtheitsnachweise.» Produzenten ermöglicht dies, künftig mit den Kundinnen und Kunden direkt in Kontakt zu treten, ohne dass es einen Zwischenhändler mit Vertrauensfunktion braucht.

Einfacheres Affiliate-Marketing

Gleiches gilt für das Digitalmarketing. So dürfte sich etwa das Affiliate-Marketing deutlich verändern, bei dem Blogbetreiber oder andere Affiliates gegen Bezahlung auf ihrer Website die Angebote von Unternehmen bewerben. Dank der Blockchain-Technologie sind dafür laut Florian Knauer keine Affiliate-Netzwerke als Drittinstanz mehr nötig: «Mittels Blockchain lassen sich die Klicks im Internet besser nachverfolgen und betrügerische Methoden wie maschinengenerierte Reichweiten verhindern.»

Zusätzlich entspricht die Blockchain-Technologie dem Trend, fürs Marketing immer mehr Kundendaten zu nutzen. Unternehmen sind darauf angewiesen, Daten ihrer Kunden zu sammeln und auszuwerten. Mithilfe einer Blockchain können Konsumentinnen und Konsumenten mit Unternehmen verbindlich vereinbaren, für welche Zwecke und Themen ihre Daten digital verwendet werden dürfen. So gewinnen die Konsumenten die Kontrolle über ihre Daten und die Unternehmen qualitativ hochwertige Leads.

Digitales Treueprogramm

Werbetreibende können die User für die Freigabe ihrer Daten sogar belohnen. Zum Beispiel lancieren mehrere Onlinehändler gemeinsam ein digitales Treueprogramm auf Basis einer Blockchain. Bei jedem Einkauf schreiben die Unternehmen ihren Kunden Punkte wie eine eigene digitale Währung gut, die die Konsumenten bei allen beteiligten Firmen einlösen können. Den Unternehmen wiederum bieten sich Anknüpfungspunkte für ein intensives Dialogmarketing, wodurch eine qualitativ wertvolle Beziehung zwischen Kunden und Anbietern entsteht.

Auch wenn sich der Nutzen der Blockchain fürs Marketing immer deutlicher abzeichnet: Bisher gibt es in diesem Gebiet noch kaum konkrete Blockchain-Anwendungen. Trotzdem empfiehlt Andreas Mann den Marketern, das Thema im Auge zu behalten: «Die Blockchain kann sich schnell von der Schrittmacher- zur Schlüsseltechnologie entwickeln. Wer dann mit dem Thema noch nicht vertraut ist, riskiert, den Anschluss zu verlieren.» •

So funktioniert eine Blockchain

Die Technologie hinter einer Blockchain wird auch als Distributed Ledger bezeichnet, was so viel bedeutet wie «verteiltes Hauptbuch». Vereinfacht kann man sich darunter eine dezentrale Datenbank vorstellen, die auf zahlreichen Computern gleichzeitig gespeichert ist. Jedes Mal, wenn jemand eine Transaktion tätigt, wird die Tabelle bei allen Teilnehmenden der Plattform aktualisiert. Sämtliche Informationen werden als Block geschrieben, mit einem Zeitstempel versehen und wie bei einer Kette an die vorherigen Blöcke angehängt – daher der Begriff Blockchain. Ein Block lässt sich nachträglich nicht mehr verändern. Für eine Korrektur werden also keine Daten angepasst oder gar gelöscht, sondern neue Informationen ergänzt.

Erfahren Sie mehr zum Thema Blockchain:
post.ch/202-blockchain

Automatisiert ins Postfach

Intelligent und datenbasiert, emotional und fassbar: Automatisierte Mailings per Post verbinden die Vorteile der digitalen und der analogen Welt. Als fester Bestandteil des Cross-Channel-Marketing können sie die Wirkung einer Kampagne deutlich erhöhen.

Ralf A. tätigte zuletzt vor sechs Monaten einen Kauf im Onlineshop. Mia H. hat demnächst Geburtstag. Und Sven Z.? Er hat zwar einige Produkte bei sich in den Warenkorb gelegt, seinen Einkauf aber nicht abgeschlossen. Was diesen drei Szenarien gemein ist: Sie bieten eine gute Gelegenheit, Kundinnen und Kunden mit einem physischen Mailing zu überraschen, persönlich anzusprechen und – im Fall von Mia H. und Sven Z. – zu «reaktivieren». Ob mit einer individuell gestalteten Geburtstagskarte oder einer personalisierten Briefbotschaft im Sinne von «Hey, wir vermissen dich»: Die physische Komponente ist und bleibt wichtig. Denn eine Sendung zum Anfassen spricht die Empfänger auf der emotionalen Ebene an, fällt stärker auf und erzielt mehr Wirkung als etwa ein Newsletter per E-Mail. Das spiegelt sich auch in deutlich höheren Konversionsraten physischer Mailings wider.

Hyper-personalisierte Mailings dank optilyz

Klingt alles logisch, aber nicht wirklich neu? Nun, inzwischen können Unternehmen physische Mailings dank einer Anbindung an ihr Customer-

Relationship-Management-System oder ihre Marketing Cloud automatisiert erstellen, drucken und verschicken. Bislang war die Software für die Marketing Automation vor allem auf die Steuerung digitaler Elemente wie Newsletter, Banner und Display-Ads ausgerichtet, nicht aber auf physische Postsendungen. Die Firma optilyz macht Letzteres seit einiger Zeit möglich. Sie entwickelte eine einfache Schnittstelle zu bestehenden Marketing-Softwares, um physische Mailings ins Cross-Channel-Marketing zu integrieren. Damit können Briefe, Selfmailer, Postkarten und Co. mit wenigen Klicks wie Onlinekanäle gesteuert, personalisiert und direkt in die Customer Journey eingebunden werden.

Das Vorgehen ist simpel und intuitiv. Einmal installiert, planen die Marketingverantwortlichen ihre Kampagnen über die optilyz-Umgebung bequem online. Sie bestimmen unter anderem, wann und wie häufig Kunden ein automatisiertes Mailing erhalten sollen – beispielsweise nach dem Erstkauf, zum Geburtstag oder nachdem der Kunde eine positive Review hinterlassen hat. Zudem steht den Nutzern eine Vielzahl an Formatvorlagen und Elementen zur Gestaltung und Personalisierung zur Verfügung. Bei Bedarf lassen sich nicht nur Gutscheine und Barcodes in die Mailings integrieren, sondern auch personalisierte Bilder für kundenspezifische Produktempfehlungen. Nachdem die Vorgaben hinterlegt sind und die Kampagne erfasst ist, laufen sämtliche weiteren Prozesse wie Druck und Versand vollständig automatisiert im Hintergrund ab. Im Gegensatz zu konventionellen Kampagnen, bei denen physische Versände zum Teil manuell erarbeitet und auf andere Kanäle abgestimmt werden müssen, sind automatisierte Mailings mit deutlich weniger Aufwand und schneller realisiert.

Digitale und analoge Kanäle optimal verknüpft

optilyz, 2015 gegründet, zählt mittlerweile über 300 mittelgrosse bis grosse Kunden in ganz Europa, darunter bekannte Namen wie Tchibo, HelloFresh, Marc O'Polo und Deichmann. Auf dem Schweizer Markt hingegen ist der Softwareanbieter bislang wenig bekannt. In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post soll sich das nun ändern. Gemeinsam will man physische Mailings in die – automatisierte – Zukunft führen. «Uns überzeugt die Lösung von optilyz, weil sie die digitalen Vorteile nutzt, um die Konzeption und Produktion physischer Mailings zu vereinfachen», erklärt Dominik Schaller, Marktmanager Post. Bei modernen Marketingkampagnen sei es wichtig, Onlinekanäle und analoge Kanäle optimal miteinander zu verbinden. «Jede Customer Journey ist geprägt von unterschiedlichen Aktivitäten. Deshalb müssen sowohl digitale als auch physische Touchpoints ihren Platz haben.»

«Physische Mailings lassen sich mit wenig Aufwand zielgerichtet, personalisiert und beinahe in Echtzeit verschicken.»

Dominik Schaller, Post CH AG

Weitere Vorteile von optilyz liegen für Schaller auf der Hand: «Physische Mailings lassen sich mit wenig Aufwand zielgerichtet, personalisiert und beinahe in Echtzeit verschicken.» Der Post-Experte empfiehlt die Anbindung insbesondere Unternehmen, die mindestens 100 000 Kunden in der Datenbank sowie Erfahrung mit CRM haben und mit einer Software für Marketing Automation arbeiten. Da die Lösung von optilyz für die meisten der heute gängigen Softwares optimiert ist, fällt auf Nutzerseite wenig Aufwand für die Installation an.

Konversionsraten verdoppelt

Erfahrungen von Unternehmen, die automatisierte physische Mailings bereits in ihr Cross-Channel-Marketing integriert haben, zeigen: Gut umgesetzt, beeinflusst die Integration den Erfolg der eigenen Kampagnen ganz direkt. So konnte zum Beispiel die international tätige, auf den Versand von Kochboxen spezialisierte Firma HelloFresh damit

- ihre Konversionsraten verdoppeln,
- einen Return on Investment von 230% erzielen
- und den eigenen Kampagnenaufwand um 50% reduzieren.

In einer Fallstudie, die optilyz auf der eigenen Website publiziert hat, sagt der Head of Global CRM von HelloFresh: «Als bestes Tool in Europa zur Automatisierung von Mailing-Kampagnen ermöglicht es uns optilyz, auch stark segmentierte Kampagnen mit minimalem Aufwand umzusetzen.» •

Hier finden Sie Beratung zum Thema personalisierte, automatisierte Mailings:
post.ch/202-optilyz

Mut zur analogen Transformation

Ob auswandern mitsamt Familie, Job kündigen, neue Wege gehen, etwas wagen: Mutige, radikale und gleichzeitig gut überlegte Entscheidungen zeichnen **Lorenz Wenger** als Person aus. Menschen für ihre eigenen Träume, Wünsche und Herzensprojekte zu motivieren und Unternehmen zu mehr Mut zur Veränderung zu inspirieren, dafür brennt Lorenz Wenger. Kommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle. Mehr gibt es auf seinem Blog: **lorenzwenger.ch/blog**

Veränderung, Wandel, Transformation oder Entwicklung gehören zu unserem Alltag wie das Zähneputzen. Während wir uns fürs Zähneputzen jedoch konstant gleich viel Zeit nehmen (hoffentlich!), nimmt das Tempo der Veränderungen stetig zu. Daran sind nicht ausschliesslich die globalen Ereignisse der vergangenen Monate schuld. Trotzdem gibt es eine Digitalisierung vor COVID-19 und eine nach COVID-19, davon bin ich überzeugt.

Pandemie beschleunigt Digitalisierung

«Wer leitete die Digitalisierung Ihres Unternehmens? A) CEO B) CTO C) COVID-19?». Dieses in Social Media oft geteilte Meme bringt es auf den Punkt: Wenn es nicht mehr anders geht, dann geht es eben doch irgendwie. Denn spätestens jetzt digitalisieren sich auch die letzten Branchen. Wir Konsumenten nutzen mehr digitale Services und Angebote als jemals zuvor. Während in den ersten Corona-Wochen das WC-Papier und die Teigwaren ausverkauft waren, sind es die Webcams noch immer.

Experten sagen, der digitale Wandel sei durch den Shutdown circa drei bis vier Jahre nach vorne katapultiert worden. Im Fachjargon heisst das Phänomen «Leapfrogging». Wir stehen heute mit der Digitalisierung dort, wo wir ohne Corona erst im Jahr 2024 wären. Noch vor drei Jahren kursierte das legendäre BBC-Interview mit Politologe Robert Kelly in den Medien. Die Kinder platzten ins Live-Interview im Homeoffice, seine Frau bugsierte sie slapstickartig wieder hinaus. Heute gehören Kinder im Hintergrund zum virtuellen Arbeitsalltag. Noch nie habe ich so viele Wohnzimmer, Wäscheständer und Nasenhaare gesehen wie in den unzähligen virtuellen Meetings der letzten Wochen. Geschäftliches und Privates vermischen sich immer mehr.

Nach einem langen Arbeitstag mit etlichen Calls über Zoom, Teams, Webex, GoToMeeting, Jitsi & Co. weiss man, was man gemacht hat. Oder doch nicht? Man fühlt sich müde und ausgelaugt. In den Medien wurde dieser Zustand bereits als «Zoom Fatigue» bezeichnet. Es fehlen uns die informellen Gespräche mit den Arbeitskollegen, der Austausch im Lift, die Gespräche über vermeintlich Belangloses vor der Spülmaschine im Büro. Nähe, Empathie und private Kommunikation verschwinden im virtuellen Nirwana. Statt mit Menschen sprechen wir über Zoom mit einem bunten Mosaik von Pixel-Gesichtern. Die berufliche und private Überdigitalisierung weckt das Bedürfnis nach analoger Kompensation. Die Folge: volle Parkplätze in den Bergregionen, Stau auf Wanderwegen, Dichtestress im sonst einsamen Wald.

Transformation mutig gestalten

Natur, Wald, Berge waren während des Shutdowns wichtige Rückzugsorte und spendeten frische Lebensenergie. Das gemeinsame Essen mit der Familie wurde trotz der Zusatzbelastung durch das Homeschooling wieder geschätzt, Solidarität in der Nachbarschaft wurde grossgeschrieben. Viele Menschen beschäftigten sich auch mit Sinnfragen. Besannen sich auf die ureigenen Werte, Bedürfnisse, Wünsche, Träume und Sehnsüchte. Abseits der Mattscheibe.

Es gibt zahlreiche Vorzüge der digitalen Transformation, die wir nicht mehr missen wollen – keine Frage. Doch wir sind gefordert, uns weiterzuentwickeln, um die Transformationsfragen der Zukunft mutig zu beantworten. Wie nutzen wir die digitalen Tools sinn- und verantwortungsvoll? Welche Werte und Bedürfnisse sind uns wirklich wichtig? Und wie soll die Transformation für Sie persönlich aussehen? Es gilt nicht «entweder oder», sondern einmal mehr «sowohl als auch». Entscheiden Sie ehrlich und machen Sie den Wertecheck für sich. Mehr Mut zur analogen und ganz persönlichen Transformation! •

Bleiben Sie in Erinnerung

Mit dem PostCard Creator Kunden begeistern

Aktionscode:
DPM311220

Gestalten Sie online Postkarten, die Ihre Botschaft professionell und wirksam zu Ihren Kunden bringen. Für Abonnenten des DirectPoint-Magazins gibt es bis Ende Jahr 20% Rabatt auf die Druck- und Produktionskosten.

post.ch/postcard-creator

DIE POST

Transformation – out of the box
Der Direct Day geht online

Der grösste Fachevent der Dialogmarketingbranche
17. November 2020
post.ch/directday7

Jetzt kostenlos Ticket sichern

11:00 – 11:45

Wunderbar wandelbar
Direct Day TV

Zum Auftakt gibt es Infotainment vom Feinsten. Rainer Maria Salzgeber und **Gülsha Adilji** werden auch dieses Jahr den beliebten Fachevent moderieren. Zusammen mit **Viktor Giacobbo** und weiteren illustren Gästen sind sie der Transformation auf der Spur.

12:00 – 12:30

FUTUREVolution – Die Zukunft ist Beziehung
Webinar

Wie entsteht eigentlich Zukunft? Ist sie durch Megatrends längst vorprogrammiert? **Oona Horx-Strathern** und **Matthias Horx**, das bekannte Forscherehepaar zu Lifestyle und Zukunft, wagt einen Blick voraus.

12:45 – 13:15

Digitale Unternehmen im Wandel
Webtalk

Facebook, Adobe Systems und **Salesforce** – drei grosse internationale Trailblazer der Transformation. Top-Vertreter dieser Unternehmen teilen ihre Erfahrungen und erklären, was der Wandel für sie bedeutet und welche Lehren sie für die Zukunft daraus ziehen.

13:30 – 14:00

The Enrichment of Change
Webinar

Wie wird aus einem ehemaligen Formel-1-Fahrer ein Sportmoderator und Hotelbesitzer in Monte Carlo? Laut **David Coulthard** ist Veränderung immer auch bereichernd.

14:15 – 14:45

Das Geheimnis der Transformation
Webtalk

Management-Persönlichkeiten von hoch erfolgreichen Schweizer Unternehmen wie **Camille Bloch** und **Emmi** im Gespräch. Traditionsunternehmen, die ohne Transformation wohl kaum da wären, wo sie heute sind.

DIE POST