

# brand eins /thema

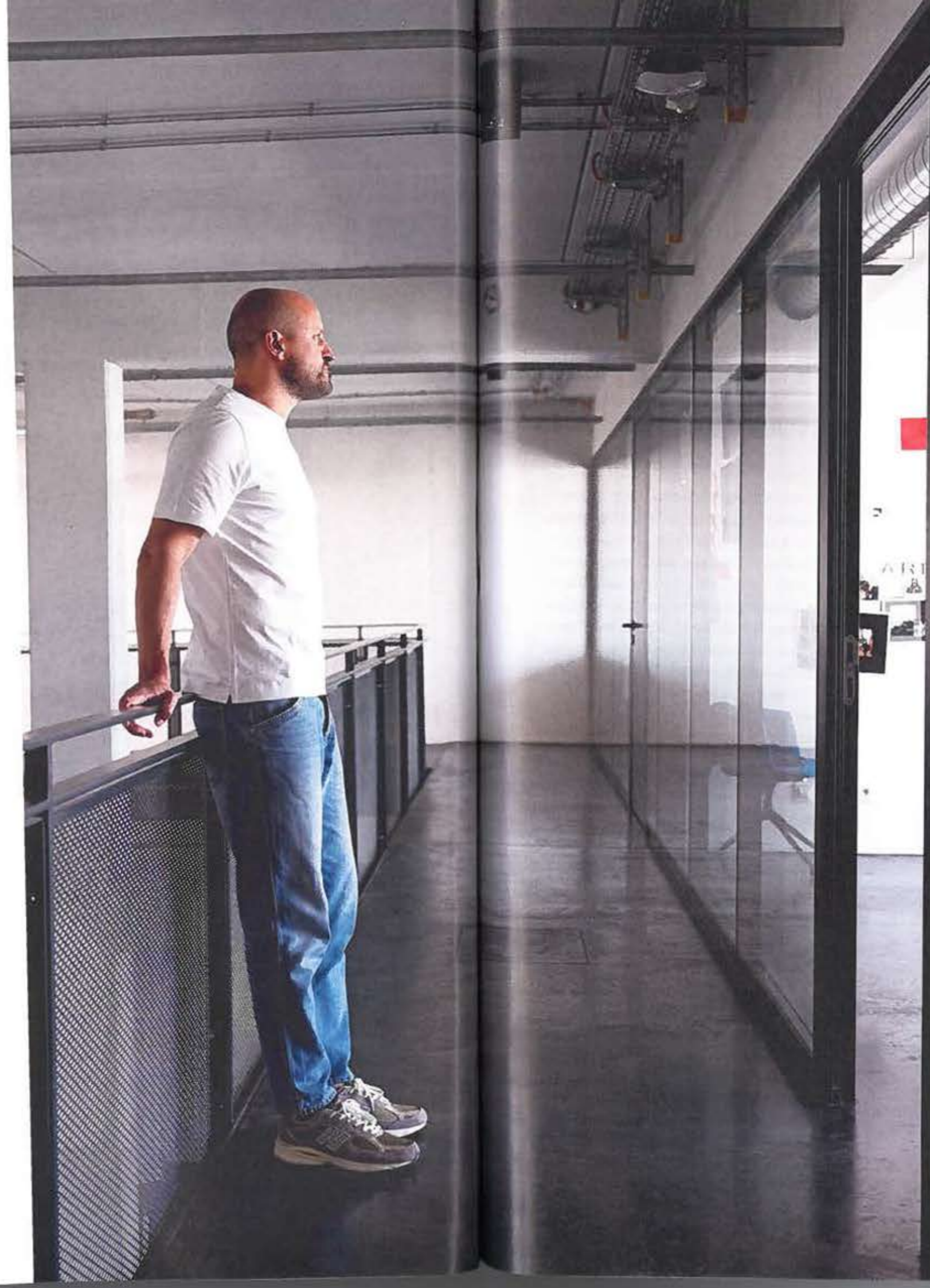
## Neue Arbeit? Neues Denken!



b1.de/thema 9. Jahrgang Heft 24 November 2022 – Januar 2023 Euro 12 CHF 15

Digitalisierung – Themen, Trends und die besten  
IT-Dienstleister 2023 im großen Ranking von **statista** 

# Es gibt kein Zurück



Marc Schumacher, Chef der Münchner Agentur Avantgarde, über Kunden mit sehr hohen Erwartungen und Marketing, das komplett überdacht werden muss.

Text: Uwe Rasche  
Foto: Sven Jürgensmeier

Herr Schumacher, in den vergangenen zweieinhalb Jahren haben sich viele Unternehmen intern stark verändert. Gilt das auch für die Beziehung zu ihren Kunden?

**Marc Schumacher:** Zunächst ist bemerkenswert, dass Organisationen für einen wirklichen Wandel exogene Schocks brauchen, wie die Pandemie einer war. Die Vokabel „Customer-Centricity“ wird im Marketing zwar seit Jahren wie die Sau durchs Dorf getrieben. Aber wenn wir ehrlich sind, hat die Fokussierung auf den Kunden bisher kaum die Ansprüche an gute Unternehmensführung dominiert. Sie war eher Beiwerk, Deko.

**Könnte sich das jetzt ändern?**

Der Konsument ist am Ende seiner Geduld, wir werden eine nie da gewesene Kompromisslosigkeit erleben. Während der Pandemie haben Millionen Menschen erstmals einen Film gestreamt, einen Online-Fitnesskurs besucht, sich übers Internet Lebensmittel liefern lassen. Und diese Erfahrungen haben ihre Erwartungshaltung komplett verändert.

Zum Beispiel Same-Day-Delivery: Man bestellt um 11 Uhr, und um 14 Uhr klingelt der Bote. Wer das zum ersten Mal erlebt, ist geflasht. Derselbe Konsument trifft nun auf zahllose Unternehmen, die sich nicht bewegt haben, auf Geschäftsmodelle, die sich nicht verändert haben – und empfindet das als Zumutung.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Internetprovider! Da bleibt es abenteuerlich in Deutschland. Die Telekommunikationsunternehmen hauen mir jeden Tag Werbung für viele Millionen Euro um die Ohren. Aber wenn etwas nicht funktioniert und du rufst da an, kann dir keiner helfen. Es ist eine völlig schizophrene Allokation von Geld. Ich glaube, dass der Konsument künftig wenig verzeihen wird, weil er weiß, dass es anders geht, und weil er ernst genommen werden will – in allen Branchen und allen Segmenten.

**Wie werden Firmen darauf reagieren?**

Service, der wertschätzend und komfortabel ist, wird an Bedeutung zunehmen. Echte Kundenloyalität wird in Zukunft da entstehen, >

wo Marken und Unternehmen in ihrer Strategie etwas verankern, das ich Rituale nenne, Gesten, und das auf allen Kanälen.

Amazon macht es vor: Ich hatte kürzlich etwas bestellt, aber das Paket lag nicht am vereinbarten Ablagepunkt, vermutlich wurde es gestohlen. Als ich anrief, hieß es sofort: „Kein Problem, wir lösen die Bestellung noch mal aus. Können wir sonst noch etwas für Sie tun?“ Das Gespräch war nach 30 Sekunden beendet. Der Verlauf eines solchen Telefonats ist ein aus tiefer Unternehmensüberzeugung gelebtes Ritual, das Kunden bindet.

**Welche Rolle werden künstliche Intelligenz und Sprachsteuerung spielen in dem Bestreben, es Konsumenten möglichst bequem zu machen?**

Beides wird noch völlig unterschätzt. Aber die Internet-Giganten pushen diese Bereiche mit Milliardenprogrammen. Künstliche Intelligenz wird irgendwann sehr genau wissen, was ich zu welchem Zeitpunkt brauche, und ich werde dankbar sein, dass mir die Bestellung durch die Technik abgenommen wird, bevor mir zum Beispiel die Zahnpasta oder das Toilettenpapier ausgeht. Wiederkehrender privater Konsum wird komplett über digitale Kanäle abgewickelt werden, überwiegend in Form von Abos.

Bei der Sprachsteuerung findet der nächste große Evolutionsschritt statt. Er wird dazu führen, dass unsere Interaktion mit Geräten, die mit dem Internet verbunden sind, so einfach und spielerisch wird, dass ich dafür nicht das geringste technische Verständnis brauche.

**Welche Folgen hat das für das Marketing der Hersteller?**

Wenn Sie morgens im Badezimmer stehen und Alexa – oder welchem Gerät auch immer Sie vertrauen – zurufen, „Zahnpasta ist alle“, und das Gerät antwortet „Zahnpasta ist deinem Warenkorb zugeführt“, dann wird damit die gesamte Marketinglehre der Achtziger- und Neunzigerjahre über Nacht abgeräumt. Signalfarbe, Name, Packaging, jegliche Art von Image-Aufwertung, Regalplatzierungen – all das spielt plötzlich keine Rolle mehr. Es werden neue Paradigmen in Marketing und Branding entstehen.



**Marc Schumacher, 44,** ist seit 1. November 2022 alleiniger CEO der Avantgarde Group in München. Die 1985 gegründete Agentur mit zehn Standorten und 650 Beschäftigten hat sich auf Brand Experiences spezialisiert. Schumacher ist in Bremerhaven geboren, hat in Stuttgart BWL studiert und in Leipzig promoviert. Er hat in Führungspositionen bei der Kaufhauskette Breuninger, dem Modehersteller Tom Tailor und dem Marken-erlebnis-Dienstleister Liganova gearbeitet. Als Marketing- und Einzelhandels-Experte erstellt er Kommunikationskonzepte für Firmen wie Mercedes-Benz, Adidas oder Chanel. Schumacher gilt als frühzeitiger Erkennen von Trends und provokanter Keynote-Speaker.

**Ich könnte meinem digitalen Sprachassistenten auch einfach die gewohnte Marke zurufen: „Kauf Colgate!“**

Aber die Markenloyalität nimmt ab, wenn die Bequemlichkeit im Vordergrund steht. Das konnten die Leute vom Lebensmittel-Lieferdienst Flaschenpost nachweisen. Ist sein bevorzugtes Mineralwasser mal nicht lieferbar, sagt der Kunde: „Sei's drum, ein ähnliches tut's auch. Hauptsache, man schleppt es mir in die Wohnung.“ Um dem entgegenzusteuern, hat die Oetker-Gruppe Flaschenpost gekauft – für eine Milliarden-Bewertung, wie es heißt. Keiner konnte das verstehen, aber ich denke, in Zukunft wird man bei Flaschenpost sehr viele Oetker-Produkte finden.

**Mit welcher Art von Ansprache wird der stationäre Einzelhandel noch Kunden in die Läden locken, wenn überall alles mit einem Klick zu haben ist?**

Wer allein auf Sortiment und Warenpräsentation setzt, wird gegen das Internet als endloses Regal immer verlieren. Wie es anders geht, zeigt Selfridges in London. Das Warenhaus hat radikal umgebaut und sich davon verabschiedet, Waren nach Saison anzubieten. Die Verantwortlichen bieten dort ein Programm an wie ein Veranstaltungsort. Sie denken in Anlässen oder erfinden welche – Programmatic Retail nennt man das.

Unternehmen, die darauf setzen, starren nicht mehr auf überholte Leistungskennzahlen wie Umsatz pro Quadratmeter. Sie orientieren sich eher am Cirque du Soleil oder an einer Las-Vegas-Show.

**Gibt es hierzulande Ähnliches?**

Ich finde, dass die Modekaufhaus-Kette Breuninger eines der wenigen Vorbilder für eine geglückte Transformation ist. Das sage ich nicht, weil ich selbst mal da gearbeitet habe, sondern weil es die Zahlen zeigen.

Breuninger ist nicht nur stationär erfolgreich, sondern auch ein relevanter Online-Player. Wenn Sie in Düsseldorf, Stuttgart oder selbst Nürnberg in eine Filiale gehen, werden Sie überrascht, und es werden Bedürfnisse stimuliert. Kunden, die eigentlich gar nichts brauchen, stellen fest: „Oh, diese Marke, dieses Accessoire kannte ich noch gar nicht!“

Solche Häuser werden von Teams geführt, die sich permanent kleine Events ausdenken.

**Man geht dort aber schon noch zur Kasse, um zu bezahlen, oder?**

Ja, aber man macht Ihnen auch Lust, das dort zu tun. Wir müssen zwischen Buying und Shopping unterscheiden. Über den sogenannten transaktionalen Punkt, also den Ort, wo und wie ein Produkt gekauft wird, haben die Unternehmen die Kontrolle längst verloren. Es ist unsinnig, ihn noch zu verteidigen. Shopping ist Teil der Freizeitindustrie geworden. Ob der Kunde im Laden, im markeneigenen Onlineshop oder bei Zalando kauft, sollte die Hersteller nicht mehr kümmern.

**Eine der Strategien, die Sie mit Ihrer Agentur für Kunden umsetzen, ist die Inszenierung künstlicher Verknappung. Warum funktioniert so etwas?**

Die permanente und sofortige Verfügbarkeit von Produkten ist durch digitale Angebote auf die Spitze getrieben worden. Mein Extrembeispiel ist Gorilla mit seiner Lieferung innerhalb von zehn Minuten. Das Gefühl von Exklusivität ist nicht mehr gegeben. Danach sehnt sich der Konsument zurück, interessanterweise in jedem Preissegment.

Bei Los Angeles gibt es das Streetwear-Event „ComplexCon“. Da bezahlen pro Messe rund 60 000 junge Menschen 65 Dollar Eintritt, um zwei Tage im „Long Beach Convention Center“ einkaufen zu dürfen. Große Marken haben dort Lounges, und ihre Angebote gelten jeweils nur eine Stunde, danach ist das Produkt nicht mehr verfügbar.

Ein anderes Beispiel: Um einen Basketballschuh zu promoten, hat Adidas in einem Londoner Pop-up-Store die Regale so weit oben angebracht, dass die Kunden hochsprin-



Foto: Michael Tran / Gettyimages

**Die gesamte Marketinglehre der Achtziger- und Neunzigerjahre wird abgeräumt. Es werden neue Paradigmen in Marketing und Branding entstehen.**

gen mussten, um den Schuh zu greifen. Wer nicht daran kam, konnte ihn nicht haben.

**Das ist für den Kunden das Gegenteil von bequem.**

Ja, es steckt viel Widerspruch im System. Denn derselbe Jugendliche, der einen solchen Aufwand treibt, um an einen Sportschuh zu kommen, erwartet, wenn er am nächsten Tag etwas im Netz bestellt, dass er es per Paypal innerhalb von Sekunden bezahlen kann und ihm die Ware nachmittags geliefert wird. Ich spreche deshalb gern vom paradoxen Konsumenten. Der legt in verschiedenen Lebenslagen sehr unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag.

**Was bedeutet das für das Personal im Handel? Selbst talentierte Verkäuferinnen und Verkäufer könnten überfordert sein, wenn sie plötzlich spektakuläre Marken-Erlebnisse erzeugen sollen.**

Ich glaube, dass die Entwicklung eine Chance ist, weil sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von eintönigen Aufgaben befreit: Kassieren, Lagerhaltung, Nachsortieren. Es wird künftig darum gehen, Markenbotschafter zu finden, Community-Manager auszubilden oder „Explainer“: Leute, die in der Lage sind, komplexe Produkte zu erklären. In Technikmärkten gibt es die schon.

Jobprofile werden sich komplett verändern und höhere Qualifikationen erfordern. Der lokale Einzelhandel ist bislang nicht dafür bekannt, der attraktivste Arbeitgeber zu sein, doch nun bietet sich die Möglichkeit, das Segment aufzuwerten.

**Das Gottlieb Duttweiler Institute, eine Schweizer Denkfabrik, prophezeit in ihrer 2019 erschienenen Studie „Das Ende des Konsums“ künstlichen Lebenswelten eine große Zukunft. Wenn Erlebnisse in virtuellen Paralleluniversen attraktiv werden – brauchen Konsumenten dann noch echte?**

Vieles passiert schon in der Richtung. Der amerikanische Rapper Travis Scott hat vor zwei Jahren im Videospiel „Fortnite“ ein Live-Konzert gegeben. Mit virtuellen Gütern in Spielen werden längst Milliarden umge-

Zeitlich verknappt: Beim ComplexCon in Long Beach sind Markenprodukte nur für eine Stunde zu haben. Foto: Michael Tran/Getty

setzt. Und digitale Fashion-Accessoires boomen, weil man damit seine Instagram-Präsenz aufwerten kann. Aber auch da müssen wir mit Widersprüchen umgehen.

Ich bin beispielsweise sicher, dass ein im Metaverse lebender Konsument trotzdem zum Tomorrowland-Festival nach Belgien fahren und zu Hause in seine Stammkneipe gehen wird. Der genetische Code des Menschen hat seit 30 000 Jahren kein Update erfahren – wir als biologische Wesen wollen Begegnungen, Atmosphäre und echte sinnliche Erlebnisse. Wofür sonst pilgern 85 000 Menschen nach Wacken?

**Interessantes Beispiel, denn das größte Heavy-Metal-Festival der Welt ist aus sich selbst heraus gewachsen, dafür gab es keinen Mediaplan. Was kann man daraus lernen? Wie muss Marketing heute aussehen, um die Menschen zu erreichen?**

Eines wird jedenfalls schlechter funktionieren, als es das ohnehin schon tut: mit viel Geld und viel Werbung so lange auf den Konsumenten einhämmern, bis er kauft.

Dass so viele Influencer und Markenbotschafter heute eigene Produkte und Kollektionen bekommen, zeigt, dass sich die Machtverhältnisse für immer verschoben haben. Welche ist die erfolgreichste Tiefkühlpizza in Deutschland? Die des Rappers Capital Bra. Einer der beliebtesten Eistees? Der von Rapperin Shirin David. Das ist total gaga. Konsumenten haben jetzt viel mehr Einfluss, sie sagen: Das sind Leute, denen ich folge, mit

**Es geht um Zugänge und Glaubwürdigkeit – das sind die neuen Währungen.**

Konsum wird sich ändern, die Lust an der Begegnung bleibt – etwa beim Open-Air-Musikfestival Tomorrowland.



denen ich mich identifiziere – und die sollen die Produkthoheit bekommen.

**Was meinen Sie: Sind diese Erkenntnisse in den Vorstandsetagen schon angekommen?**

Nein, gar nicht. Wenn Sie CEO eines großen Unternehmens sind, eher über 50 und angesichts der vielen Krisen ganz andere Sorgen haben – wie soll das zu Ihnen durchdringen? Ich bin 44 Jahre alt und komme kaum mit. Die CMOs und Marketingdirektoren sind zudem häufig gar keine Marketingverantwortlichen, weil sie kaum Einfluss auf das Produkt haben oder den Preis oder die Distribution. Wir reden da eigentlich über Kommunikationsschaffenden. Die sind auch sehr wichtig, aber in ihren Möglichkeiten beschränkt.

Auch deshalb werden Marketing und Kommunikation brutal an ihre Grenzen stoßen. 100 Millionen Euro für Media, die man irgendwo in Deutschland verballert, bringen einen nirgends mehr hin, wenn kein Mensch mehr lineares Fernsehen guckt, keiner mehr Formatradio hört und Print durch den Papierpreis der Stecker gezogen wird.

**Für Agenturen, Marketingabteilungen und Mediaplaner ist das ein Riesenthema. Welche Fähigkeiten brauchen diese künftig?**

Die klassischen Zielgruppen, die man über soziografische Kennziffern einzugrenzen versucht, um damit Marketing und Mediaplanung zu bestimmen, haben ausgedient. Nur mal so: Mein Vater ist 79 – und trägt Sneaker, vielleicht weil er es bei mir und meiner Familie gesehen hat.

Man braucht einen neuen Katalog von Erfolgskriterien, um in der Zukunft die richtigen Ableitungen zu treffen. Das können Werte über die Aufenthaltsdauer und Wiederkehrer auf Plattformen sein, über nachgewiesene neue Kontakte zu potenziellen Kunden oder über geteilten Inhalt auf sozialen Medien, den ich im Zweifel lokalisieren kann: Welche Macher und Multiplikatoren einer Stadt oder Region aus dem für meine Marke relevanten Umfeld besuchen den Laden regelmäßig? Es geht um Zugänge und Glaubwürdigkeit – das sind die neuen Währungen.

Foto: Tomorrowland

Ich finde es immer erstaunlich, wenn ich mir Imagefilme von Konzernen auf YouTube anschau. Da haben Weltmarken sündhaft teure Videos produzieren lassen – die sich dann nur ein paar Tausend Leute ansehen. Ein Tik-Toker dagegen erreicht mit einem Bruchteil des Budgets Millionen Aufrufe.

**Welche Unternehmen werden Ihrer Ansicht nach in Zukunft vorn sein?**

Es ist schwierig, seriöse Voraussagen zu machen. Denn es gibt keinen Automatismus und keine Erfolgsformel. Gucci war vor zehn Jahren tot – heute ist es eine der angesagtesten Luxusmarken des Planeten. Warum? Neuer Designer, neue Strategie – den Zeitgeist nicht nur verstehen, sondern prägen. Global Player können in verschiedenen Segmenten, ob Luxusgüter, Automobilindustrie, Hotellerie oder Street- und Sportswear, in zehn Jahren so relevant sein wie heute, wenn sie die innovative Kraft haben und die Mittel, die nötigen Veränderungen in Kommunikation und Marketing zu vollziehen.

**Gucci war vor zehn Jahren tot – heute ist es eine der angesagtesten Luxusmarken des Planeten.**

**In welchem Maß werden europäische Firmen, insbesondere deutsche, mitmischen können?**

Was die Plattform-Ökonomie betrifft, sehe ich nicht, dass in Deutschland noch jemand etwas aufziehen will, das es mit Giganten wie Amazon aufnehmen möchte. Die Unternehmen sollten sich lieber darauf konzentrieren, ein exzellentes Produkt zu machen, glaubwürdig zu sein und einen Top-Service zu bieten. Wo das Produkt am Ende erworben wird, ist dann fast irrelevant.

Eigentlich sind wir gut positioniert. Es gibt viele Unternehmen und Produkte, die auf eine lange Historie zurückblicken und eine Identität haben. Das Thema Tech haben wir zwar verpasst, aber Ästhetik, Design und Qualität werden inzwischen sehr viel stärker mit Europa assoziiert als mit jeder anderen Region. Solange das anerkannt wird, ist mir nicht bange. //

**Strategie  
Design  
Technologie  
Impact  
Alles,  
außer  
gewöhnlich**

/thoughtworks



Thoughtworks ist eine führende globale Technologieberatung, die Strategie, Design und Softwareentwicklung ganzheitlich verbindet. Wir unterstützen seit fast 30 Jahren weltweit Organisationen auf ihrem Weg, sich zu einem modernen digitalen Unternehmen zu entwickeln.

In Zusammenarbeit mit uns beschleunigen Sie Ihre digitale Transformation und erlangen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil – heute und in Zukunft.

thoughtworks.com