



PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA
IWAN SETIAWAN

MARKETING 4.0

Der Leitfaden
für das Marketing
der Zukunft

campus

MARKETING 4.0

PHILIP KOTLER, HERMAWAN KARTAJAYA, IWAN SETIAWAN

MARKETING 4.0

Der Leitfaden
für das Marketing
der Zukunft

Aus dem Englischen von Petra Pyka

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englischsprachige Originalausgabe erschien 2017 mit dem Titel
Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital bei
John Wiley & Sons, Inc.
Copyright © 2017 by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya,
and Iwan Setiawan
All rights reserved. This translation published under license with the
original publisher John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 978-3-593-50763-7 Print
ISBN 978-3-593-43692-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43766-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haf-
tung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Sei-
ten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2017. Alle deutschsprachigen Rechte bei
Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Umschlagmotiv: © Stanislav Pytel/Getty Images
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus Sabon, Futura und Trade Gothic
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Der nächsten Generation von Marketingfachleuten und Verhaltensökonomen, die den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag steigern, den das Marketing zum Wohle der Menschen und des Planeten leistet.

Philip Kotler

Für Präsident Joko Widodo, Indonesiens Marketeer of the Year – Legislaturperiode 2010/2012 – und eine neue Hoffnung (»A New Hope«, Zeitschrift *Time*, 27. Oktober 2014)

Hermawan Kartajaya

Für meine Familie, meine Freunde und alle anderen um mich herum, die mir zum F-Faktor geworden sind und mich zu einem besseren Menschen gemacht haben.

Iwan Setiawan

Inhalt

Vorwort: Von Marketing 3.0 zu Marketing 4.0	11
---	----

Teil I Prägende grundlegende Trends im Marketing

1	Machtverschiebung zum vernetzten Kunden	17
	Die Umstellung von exklusiv auf inklusiv	20
	Die Umstellung von vertikal auf horizontal	24
	Die Umstellung von individuell auf sozial	27
	Zusammenfassung: horizontal, inklusiv und sozial	29
2	Das Paradoxe an der Vermarktung an vernetzte Verbraucher	31
	Schluss mit den Mythen der Konnektivität	32
	Erstes Paradoxon: Online- und Offline-Interaktion im Vergleich	36
	Zweites Paradoxon: informierte und abgelenkte Kunden . . .	39

	Drittes Paradoxon: negative und positive Empfehlungen . . .	41
	Zusammenfassung: Marketing und seine Paradoxa	43
3	Die einflussreichen digitalen Subkulturen	45
	Die Jugend: Meinungen beeinflussen	47
	Frauen: Marktanteile steigern	51
	Netizens: emotionalen Austausch fördern	54
	Zusammenfassung: Junge Menschen, Frauen und Netzbürger .	57
4	Marketing 4.0 in der digitalen Wirtschaft	59
	Vom traditionellen zum digitalen Marketing	62
	Die Integration von traditionellem und digitalem Marketing	69
	Zusammenfassung: Marketing in der digitalen Wirtschaft – neu definiert	69

Teil II

Neue Systeme für Marketing in der digitalen Wirtschaft

5	Die neue Customer Journey	75
	Verstehen, wie Menschen einkaufen:	
	von vier As zu fünf As	76
	Von der Wahrnehmung zur Empfehlung: die E-Zone (E ₃) . .	86
	Zusammenfassung: aware, appeal, ask, act, advocate	90
6	Kennzahlen für Marketingproduktivität	91
	Die Einführung von PAR und BAR	93
	PAR und BAR – eine Analyse	95
	Steigerung der Produktivität	101

	Zusammenfassung: Purchase Action Ratio und Brand Advocacy Ratio	114
7	Branchen-Archetypen und bewährte Praktiken	115
	Die vier großen Branchen-Archetypen	117
	Vier bewährte Marketingpraktiken	126
	Zusammenfassung: Was Sie aus verschiedenen Branchen lernen können	130

Teil III

Taktische Marketinganwendungen in der digitalen Wirtschaft

8	Mehr Anziehungskraft für Marken durch menschenorientiertes Marketing	133
	Wie der Mensch die digitale Anthropologie einsetzt	135
	Wie die sechs Attribute menschenorientierter Marken entstehen	139
	Zusammenfassung: Wenn Marken menschlicher werden . . .	145
9	Content Marketing macht neugierig auf Marken . . .	147
	Content ist die neue Werbung, #Hashtag der neue Slogan . .	147
	Content Marketing Schritt für Schritt	153
	Zusammenfassung: Gesprächsstoff durch Inhalte	165
10	Markenbindung durch Omnichannel Marketing . . .	167
	Omnichannel Marketing auf dem Vormarsch	167
	Omnichannel Marketing Schritt für Schritt	175
	Zusammenfassung: Integration der besten Online- und Offline-Kanäle	181

11 Engagement Marketing für Markenaffinität	183
Die Optimierung digitaler Erfahrungen durch Handy-Apps .	184
Lösungen durch Social CRM	188
Erwünschtes Verhalten durch Gamification	194
Zusammenfassung: Handy-Apps, Social CRM und Gamification	200
Epilog: Der Weg zum WOW!	203
Was ist ein WOW?	204
Enjoyment, Experience, Engagement: WOW!	205
Bereit für ein WOW?	206
Dank	207
Über die Autoren	209
Register	211

Vorwort: Von Marketing 3.0 zu Marketing 4.0

In den vergangenen sechs Jahren haben uns Marketingfachleute auf der ganzen Welt immer wieder auf eine Fortsetzung von *Die neue Dimension des Marketings*, das im Original *Marketing 3.0* heißt, angesprochen. Angesichts der dynamischen Entwicklungen im Marketing waren offenbar viele davon ausgegangen, dass *Marketing 4.0* in der Pipeline sei.

In *Die neue Dimension des Marketings* ging es um die grundlegende Umstellung von produktorientiertem Marketing (1.0) auf verbraucherorientiertes Marketing (2.0) und letztlich menschenorientiertes Marketing (3.0). Mit diesem Buch zeichnen wir die Entwicklung vom Konsumenten zum ganzen Menschen nach – mit Kopf, Herz und Seele. Unserer Argumentation zufolge lag die Zukunft des Marketings daher in der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmenskulturen, die menschliche Werte verinnerlichen und widerspiegeln. Da das Buch bereits 2010 erschien, wurden die Prinzipien aus *Die neue Dimension des Marketings* inzwischen von vielen Marketingfachkräften übernommen. Das Buch fand allgemein eine solche Akzeptanz, dass es neben Englisch weltweit noch in 24 andere Sprachen übersetzt wurde.

Ein Jahr nach der Veröffentlichung gründeten wir in Ubud auf Bali das Museum of Marketing 3.0. Das Museum entstand mit freundlicher Unterstützung der drei Fürsten von Ubud Tjokorda Gde Putra Sukawati, Tjokorda Gde Oka Sukawati und Tjokorda Gde Raka Sukawati.

Ubud mit seiner spirituellen Aura ist in der Tat der ideale Standort für das erste Marketingmuseum seiner Art. In dem Museum haben wir inspirierende Fallbeispiele für Marketingfachleute, Unternehmen und Marketingkampagnen kuratiert, denen »Human Spirit« innewohnt. Die Inhalte werden in einem modernen Multiscreen-Setup präsentiert. In den letzten Jahren wurde das Museum durch fortschrittliche Technik wie Augmented Reality und Virtual Reality modernisiert – erweiterte und virtuelle Realität.

Tatsächlich ist eine Menge passiert, seit wir *Die neue Dimension des Marketings* geschrieben haben – vor allem im Hinblick auf die technische Entwicklung. Die Technologien, die wir heute haben, sind nicht neu. Sie sind jedoch in den letzten Jahren zusammengelaufen, und der kollektive Effekt dieser Konvergenz hat die Marketingpraxis in aller Welt stark beeinflusst. Daraus ergeben sich neue Trends: Die »Sharing Economy«, die »Now Economy«, die Omnichannel-Integration, das Content Marketing, Social CRM und viele andere.

Wir gehen davon aus, dass die technische Konvergenz letztlich zu einer Konvergenz zwischen digitalem und klassischem Marketing führen wird. In einer High-Tech-Welt sehnt sich der Mensch nach High Touch. Je sozialer er wird, desto stärker der Wunsch nach personalisierten Produkten. Im Zuge der Analyse von Big Data werden Erzeugnisse immer individueller und Dienstleistungen immer persönlicher. Wer diese Paradoxa für sich zu nutzen versteht, der hält den Schlüssel zum Erfolg in der digitalen Wirtschaft in der Hand.

In dieser Ära des Umbruchs ist ein neuer Marketingansatz erforderlich. Deshalb präsentieren wir *Marketing 4.0* – als logische Fortsetzung von *Die neue Dimension des Marketings*. Die Hauptprämisse dieses Buchs ist, dass sich das Marketing an die veränderte Natur der Customer Journey in der digitalen Wirtschaft anpassen muss. Aufgabe des Marketings ist es, die Verbraucher zu begleiten auf diesem Weg von der Wahrnehmung einer Marke bis hin zu ihrer Empfehlung.

Der erste Teil dieses Buches ist das Ergebnis der Beobachtung unserer Umwelt. Wir setzen an bei den drei Machtverschiebungen, die unsere Welt prägen. Im Weiteren loten wir aus, wie die Vernetzung das Leben der Menschen grundlegend verändert hat. Außerdem werfen wir noch einen genaueren Blick auf drei maßgebliche digitale Subkulturen: die Jugend, die Frauen und die Netzbürger – als Grundlage für eine ganz neue Verbrauchergeneration.

Der zweite und zentrale Teil des Buches erörtert, wie das Marketing die Produktivität steigern kann, indem es die Customer Journey im digitalen Zeitalter nachvollzieht. Darin führen wir ein neues Marketingkennzahlensystem ein und werfen einen frischen Blick auf unsere Marketingpraxis. Darüber hinaus tauchen wir noch tiefer in mehrere maßgebliche Branchen ein und erfahren, wie sich die Ideen aus *Marketing 4.0* in diesen Bereichen konkret umsetzen lassen.

Der dritte Teil beschreibt schließlich detailliert die wichtigsten Taktiken von *Marketing 4.0*. Angefangen beim menschenorientierten Marketing, das auf die Humanisierung von Marken durch menschliche Attribute abzielt, befassen wir uns im Anschluss mit dem Content Marketing, um Verbrauchergespräche anzustoßen. Darüber hinaus verraten wir, wie Omnichannel Marketing umgesetzt werden kann, um den Umsatz zu steigern. Und schließlich beleuchten wir noch das Konzept des Customer Engagement im digitalen Zeitalter.

Im Grunde beschreibt *Marketing 4.0* eine Vertiefung und Ausweitung des menschenorientierten Marketings – zur Einbeziehung aller Aspekte der Customer Journey. Wir hoffen, Sie gewinnen aus diesem Buch Erkenntnisse und Anregungen und werden mit uns in den kommenden Jahren das Marketing neu definieren.

Teil I

Prägende grundlegende
Trends im Marketing

Kapitel 1

Machtverschiebung zum vernetzten Kunden

*Horizontal statt vertikal, inklusiv statt exklusiv,
sozial statt individuell*

Der Verschwörungstheoretiker Charlie Frost war fest davon überzeugt: 2012 würde die Zivilisation untergehen. 2009 befanden ein paar Geologen, dass Frost recht behalten könnte. Sie stellten fest, dass der Erdkern kurz vor der Explosion stand – und die Welt vor einer Katastrophe. Da setzten sich die Spitzenpolitiker aller Länder zusammen, um einen Ausweg zu finden, und beschlossen, riesige Schiffe nach dem Vorbild der Arche Noah zu bauen, um ausgewählte Gruppen der Weltbevölkerung zu retten. Die Überlebenden auf den Schiffen sollten eine neue Zivilisation begründen.

Diese Geschichte ist frei erfunden und stammt aus dem Film 2012. Doch viele der Szenen aus diesem Film symbolisieren genau den Wandel, den wir heute erleben. Der Film zeigt, wie die alten Grundsätze der Zivilisation – ob politischer, wirtschaftlicher, soziokultureller oder religiöser Natur – ausgelöscht und von einem eher horizontalen, inklusiven Katalog sozialer Normen abgelöst werden. Er demonstriert, wie die führenden Vertreter der westlichen Supermächte gezwungen werden, ihre Egos hintanzustellen und an einem Strang zu ziehen. Für den Bau der riesigen Schiffe muss man sich sogar an

China wenden. Die Schiffe fungieren gleichzeitig als Symbole einer neuen Welt, in der die unterschiedlichsten Menschen zusammengespant werden – ohne jede Rücksicht auf geographische oder demografische Grenzen.

Wir leben heute in einer ganz neuen Welt. Vertraute Machtstrukturen verändern sich drastisch. Für diese veränderten Machtverhältnisse ist in erster Linie das Internet verantwortlich, das Vernetzung und Transparenz in unser Leben gebracht hat.

Wir erleben, wie sich exklusive Mächte der Macht der Inklusivität unterwerfen. Die G7, eine exklusive Gruppe mächtiger Nationen, konnten die globale Finanzkrise nicht alleine stemmen. Sie musste die G20-Gruppe einbeziehen, zu der auch China, Indien und Indonesien gehören. Die Wirtschaftskraft ist inzwischen inklusiver verteilt. Großunternehmen fanden es ebenfalls schwierig, innerhalb ihrer exklusiven Organisationen innovativ zu sein. Unternehmen wie Microsoft und Amazon mussten am Ende kleinere, doch innovativere Unternehmen wie Skype oder Zappos aufkaufen. Selbst Millionären wie Bill Gates oder Mark Zuckerberg wurde die Notwendigkeit wirtschaftlicher Inklusivität bewusst. Sie spendeten ihre Vermögen, um Bedürftigen zu helfen – jeweils über die Bill and Melinda Gates Foundation und das Startup:Education (das inzwischen zur Chan Zuckerberg Initiative gehört).

Wir beobachten ferner, wie vertikale Machtstrukturen von einer eher horizontalen Kraft aufgeweicht werden. Nehmen Sie beispielsweise das bevölkerungsreichste Land der Erde: die »United States of Facebook« mit ihrer Bevölkerung von 1,65 Milliarden Menschen. Wir erleben, wie sich die Menschen heute auf Twitter von Bürgerjournalisten über aktuelle Geschehnisse informieren lassen statt wie früher von großen Fernsehsendern wie CNN. Selbst Hollywood wurde von You-

Tube im Sturm erobert: Laut einer von der Zeitschrift *Variety* in Auftrag gegebenen Umfrage sind YouTube-Stars bei 13- bis 18-Jährigen populärer als die Promis aus Hollywood. Der Unterhaltungsriese Sony arbeitete mit YouTube zusammen, um zu beweisen, dass sich horizontale Kräfte von vertikalen nicht aufhalten lassen. Sonys Komödie über Nordkorea, *The Interview*, wurde als Reaktion auf einen angeblichen Cyberangriff aus Nordkorea zunächst über YouTube auf den Markt gebracht.

Die Machtverschiebungen wirken sich auf die Menschen aus. Inzwischen konzentriert sich die Macht nicht mehr auf Einzelne, sondern auf soziale Gruppen. Diktatoren wurden von Menschen gestürzt, deren Anführer unbekannt blieben. Die Protestbewegung Occupy Wall Street brachte die Wall-Street-Finanziers aus der Ruhe. Zur »Person of the Year 2014« der Zeitschrift *Time* wurden nicht US-Präsident Barack Obama oder der indische Premierminister Narendra Modi gewählt, sondern die Menschen, die gegen Ebola kämpften.

Solche Umgewichtungen haben unsere Welt drastisch verändert. In einer Welt, in der die horizontalen, inklusiven und sozialen Kräfte die vertikalen, exklusiven und individuellen verdrängen, gewinnen Verbrauchergemeinschaften immer stärker an Einfluss. Sie haben heute mehr Stimme. Sie fürchten sich nicht vor großen Konzernen und bekannten Marken. Sie erzählen gerne Geschichten über Marken weiter – positive wie negative.

Zufällige Gespräche über Marken sind inzwischen glaubwürdiger als gezielte Werbekampagnen. Das soziale Umfeld ist mittlerweile die wichtigste Einflussquelle, sogar noch wichtiger als externe Marketingkommunikation und selbst als persönliche Präferenzen. Konsumenten richten sich bei der Markenauswahl in aller Regel nach ihresgleichen. Es hat

fast den Anschein, als wollten sich die Kunden vor falschen Markenversprechen und Werbetricks schützen, indem sie ihre sozialen Kreise zur Festung umbauen.

Die Umstellung von exklusiv auf inklusiv

Vorbei ist die Zeit, als Exklusivität noch das erklärte Ziel war. Das neue Spiel heißt Inklusivität. Auf Makroebene stellt sich die Welt von einer Hegemonie auf multilaterale Machtstrukturen um. Die Supermächte, allen voran die Europäische Union und die Vereinigten Staaten, merken, wie sich die Wirtschaftskraft allmählich auf den Rest der Welt verlagert – insbesondere auf Asien, das seit Jahren stetiges Wachstum verzeichnet. Das soll keinesfalls heißen, dass die westlichen Supermächte nicht weiterhin mächtig bleiben. Es ist nur so, dass auch andere Länder mit der Zeit an Einfluss gewinnen. Die Wirtschaftskraft ist nicht mehr so stark konzentriert, sondern verteilt sich gleichmäßiger.

Die wirtschaftlichen Veränderungen werden oft dem demografischen Profil der Schwellenländer zugeschrieben: Deren Bevölkerung ist jünger, produktiver und erzielt steigende Einkommen. Das hat für rege Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen gesorgt, was wiederum das Wirtschaftswachstum ankurbelt. Neueste Daten lassen jedoch vermuten, dass der Grund dafür nicht ausschließlich demografischer Natur sein könnte.

Auch aus Innovationsperspektive sind in Schwellenländern positive Trends festzustellen. Den von Robert Litan erfassten aktuellen Daten zufolge geht die Innovation in den Vereinigten Staaten zurück. Dort entfielen nur mehr 8 Prozent der Gesamtzahl von Unternehmen auf Start-ups, während

es 30 Jahre zuvor noch knapp 15 Prozent waren. Aus Litans Daten geht hervor, dass die Zahl der Konkurse die Zahl der Start-ups übersteigt.

Die Entwicklung in Asien verläuft entgegengesetzt. Nach Angaben der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wird China die Europäische Union und die Vereinigten Staaten bei innovationsbezogenen Investitionen spätestens 2019 überholen. 2012 lag Südkorea in puncto Innovation international an der Spitze: Es investierte über 4 Prozent seines BIP in Forschung und Entwicklung.

Auch der politische Einfluss der westlichen Welt nimmt im Nachgang zur rückläufigen wirtschaftlichen Bedeutung ab. Militärische Kräfte, die früher effektiv Macht ausübten, werden heute nach und nach dem von dem weichen Ansatz der Wirtschaftshilfe und der Diplomatie verdrängt. So hat China beispielsweise großen Einfluss in Afrika, weil es bessere Regierungsführung und nachhaltigere Entwicklung fördert.

Auch die Wirtschaft tendiert zu mehr Inklusivität. Die Technik ermöglicht Automatisierung und Miniaturisierung, was die Produktkosten senkt und Unternehmen erlaubt, die neuen Schwellenmärkte zu beliefern. Disruptive Innovationen in allen Wirtschaftssektoren haben billigere und einfachere Produkte für Arme hervorgebracht, die zuvor nicht als Markt galten. Produkte und Dienstleistungen, die einst als exklusiv erachtet wurden, stehen jetzt in aller Welt auf Massenmärkten zur Verfügung. Beispiele dafür sind unter anderem das 2 000-Dollar-Auto Nano von Tata und das Aravind Eye Care System, das für 16 Dollar Operationen des grauen Stars ermöglicht.

Das funktioniert auch anders herum. Durch umgekehrte Innovation lassen sich auf Schwellenmärkten neue Produkte entwickeln und einführen, noch bevor sie woanders angeboten werden. Genügsamkeit und Kostenbewusstsein in der