

# Wachstumsfelder mit Markeninnovationen erschließen



Unternehmen sind in den letzten Jahren verstärkt durch Übernahmen, die Erschließung neuer Regionen oder technische Produktinnovationen gewachsen. Damit sind aber längst nicht alle Wachstumsquellen ausgeschöpft. Kundenorientierte, sozialtechnische Innovationen bieten gerade in Krisenzeiten die einmalige Chance, neue Impulse für den Markt zu setzen und gleichzeitig versiegende Unternehmensumsätze wieder zu beleben. Hierfür ist es zunächst erforderlich, ein grundlegendes Bewusstsein für die Relevanz von Innovationen zu schaffen. Jedoch ist Innovation nicht gleich Innovation. Daher sind Arten und Quellen von Innovationen zu analysieren. Der Reframing-Prozess sowie der Wachstumsdiamant bieten einen systematischen Ansatz für die strukturierte Suche nach Markeninnovationen.

*Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch und Dipl.-Kfm. Christian Knörle*

Nicht nur klassische Markendehnungen, sondern auch verstärkt die Ansprache neuer Kundensegmente und neuer Absatzmärkte stellen Möglichkeiten des Markenwachstums dar. Gerade Emerging Markets wie China, Indien und Russland werden in Zukunft das Rückgrat vieler Marken darstellen und gleichzeitig Impulse für neue globale Marken liefern. Gleichzeitig muss es Marken gelingen, aus eigener Kraft neue Evolutionsschritte zu unternehmen sowie neue Produkte und Weiterentwicklungen zu liefern. So sind laut einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in der

Krise 2001/2002 nur 100 von 700 untersuchten Marken als Gewinner hervorgegangen. 64 % der Gewinnermarken trotzten der Krise mit Innovationen, 54 % erhöhten antizyklisch ihre Budgets – ein schwieriges Unterfangen in Krisenzeiten. Grund genug sich auf einen Wachstumspfad zu konzentrieren, der nicht einfach nur Geld kostet, sondern auch eine Investition in die Zukunft bedeutet.

So hatte Loewe zunächst den Trend der Flachbildfernseher unterschätzt. Nach einem massiven Gewinneinbruch in 2003 und 2004 gelang es der Marke, durch eine stringente

und fokussierte Strategie mit innovativen Lifestyle-Produkten wieder auf den Wachstumspfad zu gelangen (siehe Abbildung 1). Der Turnaround des tot geglaubten TV-Herstellers Loewe macht deutlich: Innovationen schaffen Perspektiven für eine Marke, wenn zentrale Kundenbedürfnisse getroffen werden [1, 2]. Innovationen verjüngen eine Marke und schaffen eine erhöhte Profitabilität durch höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden [3, S. 98 ff.]. Ulrich Lehner hat hier einen schönen Leitsatz geprägt: „Persil bleibt Persil, weil

» *Innovationen schaffen Perspektiven für eine Marke, wenn zentrale Kundenbedürfnisse getroffen werden.* «

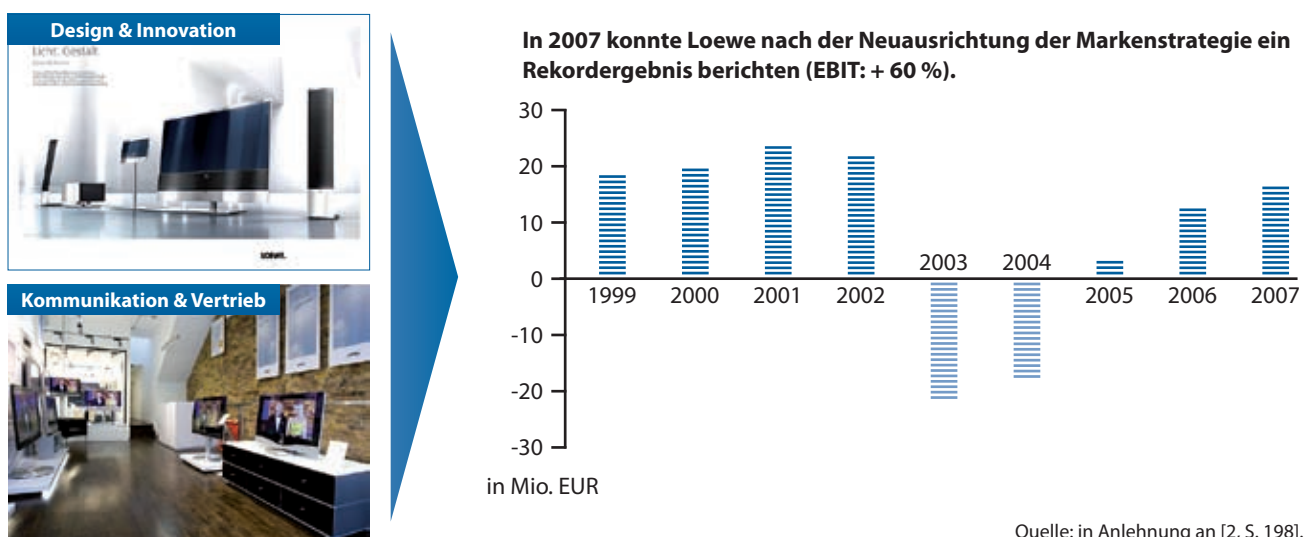
Persil nicht Persil bleibt“. Um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu sein, müssen sich Marken dem Zeitgeist anpassen und von Innovationen profitieren. Gleichzeitig dürfen sie aber auch nicht ihre Wurzeln vergessen machen. Welche Wertschöpfung starke Marken und Innovationen gemeinsam schaffen können, zeigt auch das Erfolgsbeispiel Nivea. Die Marke hat sich von dem „Einzelprodukt in der blauen Dose“ zu einer ganzen Produktlinie weiterentwickelt. Heute umfasst die Marke Nivea ca. 500 verschiedene Produkte, die 2008 mehr als 3,7 Mrd. EUR Umsatz erzielten. Dies macht deutlich, in welchem Ausmaß starke Marken und Innovationen als Wachstumstreiber dienen können.

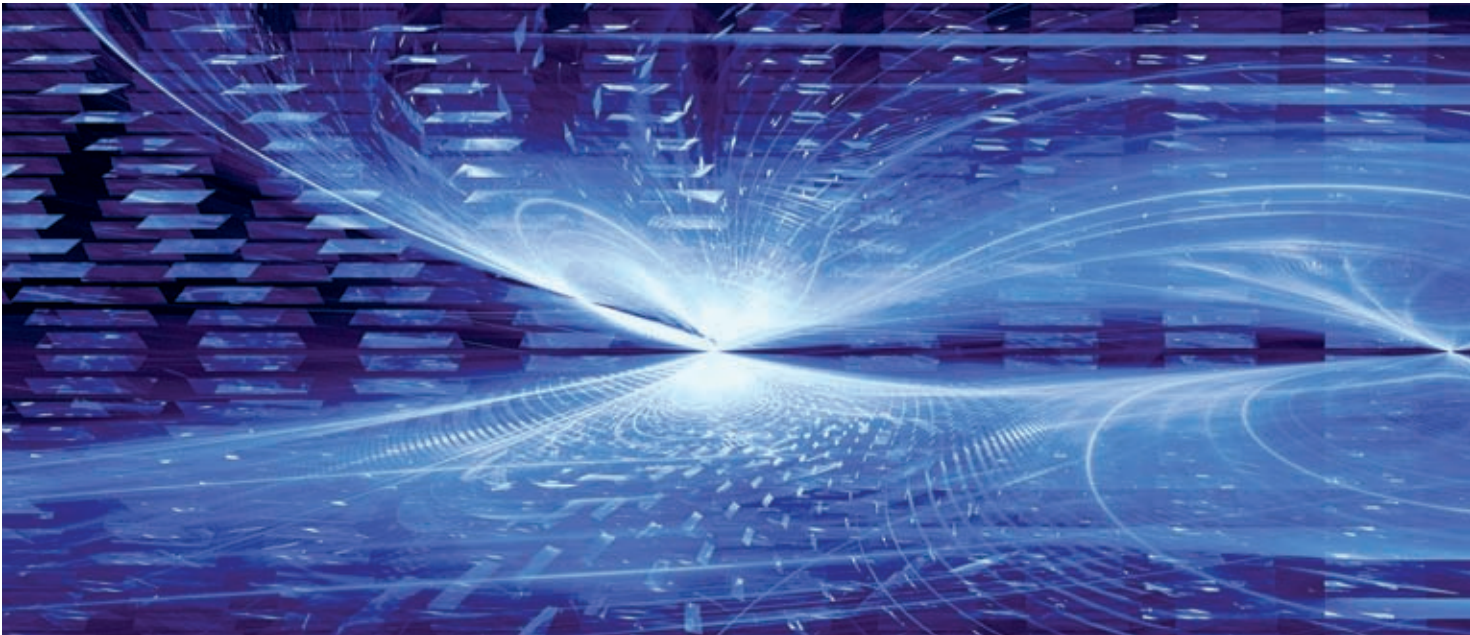
### Bewusstsein für Innovationen schaffen

Innovationen sind die Umwandlung von neuen Ideen in Umsatz und Profit [4, S. 21]. So definiert bereits Joseph Schumpeter 1934: „The introduction of a new good – that is one with which consumers are not yet familiar – or of a new quality of a good.“ [4, S. 66]. Ideen alleine sind also noch lange keine Innovation. Auf der anderen Seite sind Ideen nicht zwingend notwendig für Innovationen. Die Anzahl an Patenten sagt noch nichts über deren tatsächlichen Innovationsgrad aus. Ideen werden erst dann zu einer Innovation, wenn sie auch für den Kunden relevant sind und gekauft werden. Jeff Immelt von General Electric formuliert daher treffend: „Innovation without a customer is nonsense; it's not even innovation.“ Auch interne Strukturen müssen zu Wachstum und Innovationen befähigen. Dabei sind auch Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen, damit eine starke Marke ihre Strahlkraft vollständig entfalten kann. Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden, die eine Differenzierung und Identifikation bewirken und dadurch das Auswahlverhalten prägen. Markeninnovationen sind daher immer kundenorientierte Innovationen.

So hat auch der Konzern Beiersdorf Strukturen und Prozesse für marktorientierte Innovationen geschaffen. Die Verantwortung für die Markenführung, F&E und Supply Chain ist bei einem Vorstand gebündelt. Erst die funktionsübergreifende Vernetzung von F&E-Anstrengungen und die Synchronisation mit der Supply Chain sorgen im Beiersdorf-Konzern für einen kundenorientierten und zukunftsgerichteten Innovationsfluss neuer Produkte unter der Marke Nivea, wie z. B. Nivea DNAge. Hier gilt: Innovation aus Tradition.

Abb. 1 | Erfolgreicher Turnaround durch Markeninnovationen bei Loewe





Innovationen erfordern jedoch auch Kreativität und Beharrlichkeit, den Mut zum Risiko, Neugier und Leidenschaft sowie die Fähigkeit, eigene Denkbarrieren zu überwinden. Unternehmen müssen sich daher verstärkt Fragen stellen, deren Antworten sie selbst noch nicht kennen. Und nicht jene Fragen, deren Antwort sie bereits kennen.

Dies war auch das Problem des erfolgsverwöhnten Markenherstellers Procter & Gamble. Als Alan G. Lafley das Vorzeigeunternehmen als Vorstandsvorsitzender übernahm, befand sich das Unternehmen in einer Schiefelage. Versiegende Innovationspipelines führten zu rückläufigen Umsätzen der Marken Tide, Pampers und Crest, die sonst jahrzehntelang die Cash Cows des Unternehmens waren. Schnell wurde deutlich, dass sich die F&E-Anstrengungen in den letzten Jahren zu sehr auf interne Quellen konzentriert hatten. Erst die radikale Umstellung des Unternehmens auf kundenzentrierte Innovationen brachte die Erlösquellen wieder zum Sprudeln [5, S. 34 ff.].

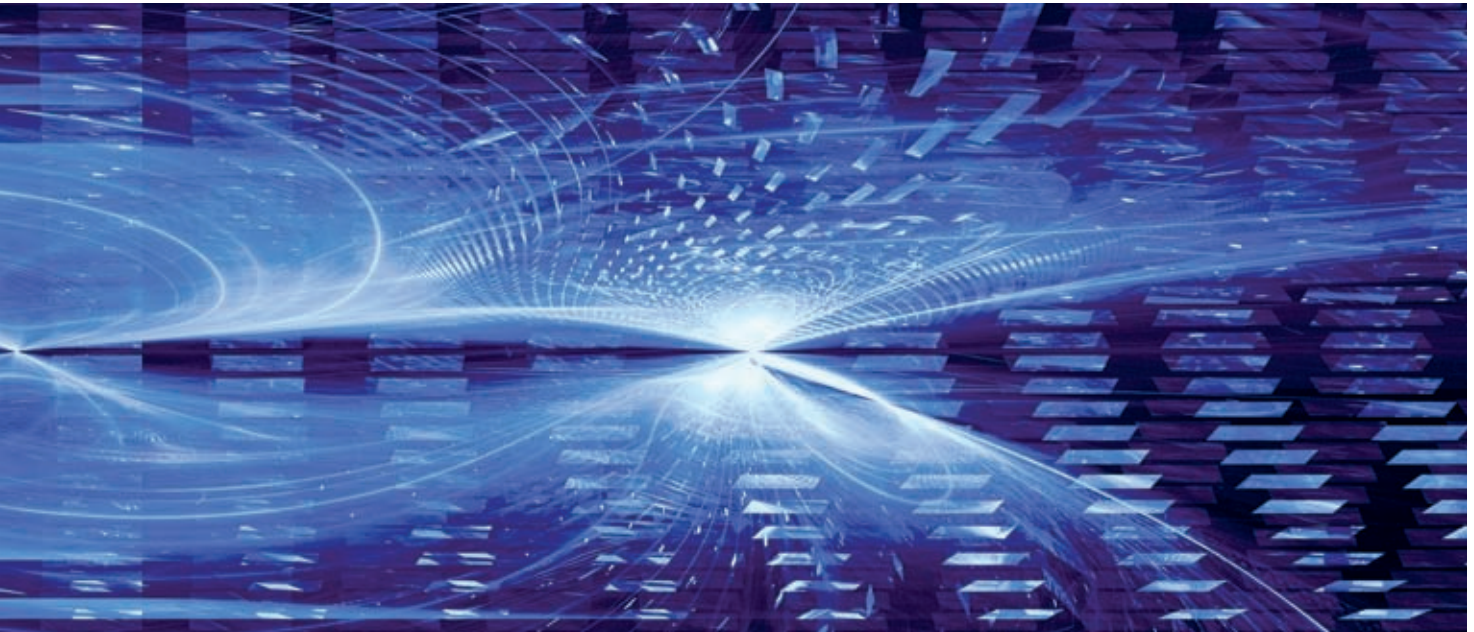
### Quellen der Innovation verstehen

Innovationen werden in Unternehmen sehr häufig nur aus einer internen F&E-Perspektive verfolgt. Das Ergebnis sind unternehmensgetriebene Push-Innovationen, für die anschließend eine Anwendung gefunden werden muss. Ein Beispiel hierfür ist der Hybridmotor, dessen Relevanz für den Kunden von Toyota erst viele Jahre lang durch Werbung herausgestellt werden musste. Dies zeigt, dass sich Procter & Gamble viel zu lange mit sich selbst und nicht mit dem Kunden beschäftigt hatte. Denn das, was technisch möglich ist, stößt nicht immer auf Gegenliebe bei den Kunden. So war Henry Ford am Anfang des 20. Jahrhunderts den deutschen Entwicklern technisch unterlegen. Allerdings hatte er erkannt

und verstanden, dass er durch die Massenfertigung günstigere Autos für jedermann fertigen konnte. Auch Apple hat Sony den Rang abgelaufen, weil der Erfolg langsam zu mangelnder Kundennähe geführt hatte. Dabei galt in Zeiten des Erfolgs der Mitbegründer und Vordenker von Sony, Akio Morita, in Japan stets als „Meister der Beobachtung“ [6, S. 32]. Denn nur durch die detaillierte Kenntnis von Kundenbedürfnissen werden Pull-Innovationen erst ermöglicht. Bereits der Vordenker Theodore Levitt stellte 1961 in seinem berühmten Aufsatz über die „Marketing Myopia“ klar, dass sich Kunden

*» Innovationen werden in Unternehmen sehr häufig nur aus einer internen F&E-Perspektive verfolgt. «*

keinen Bohrer wünschen, sondern Löcher. Sein innovativer Leitgedanke war es damals, die Unternehmen stärker auf die Bedürfnisse von Kunden aufmerksam zu machen. Doch diese Überlegung geht noch nicht weit genug, denn in der Regel fällt es Kunden schwer, die tatsächlichen Bedürfnisse auf direkte Nachfrage zu nennen. Der Industriepionier Henry Ford sagte daher bereits zu Lebzeiten: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: ein schnelleres Pferd. In ähnlicher Weise interessieren sich daher Kunden in der Realität nicht primär für einen Bohrer oder für Löcher. Sie wünschen sich vielmehr ein schön gestaltetes Zuhause, in dem sie sich wohl fühlen. Vielleicht wollen sie



auch farbenfrohe Bilder und moderne Designerlampen an den Wänden. Der Bohrer und das Loch sind dann nur das Mittel zum Zweck [6, S. 29]. Wird dieser Sachverhalt begriffen, wird schnell deutlich, warum sich bspw. die Marke Tesa mit ihren innovativen Powerstrips als Lösung etablieren konnte.

Erfolgreich ist jedoch nur derjenige, der dies auch erkennt. Dies zeigt die Krise der US-amerikanischen Autoindustrie. So haben die amerikanischen Autokonzerne zu lange die Modelle gebaut, die die Kunden haben wollten: je größer, desto besser. Der unternehmerische Weitblick eines Henry Ford, der billige Autos statt schnellerer Pferde verkaufte, fehlte den Unternehmenskern in Detroit. Die Lücke schlossen andere: Deutsche und vor allem japanische Hersteller bieten inzwischen Alternativen an, die mehr am Bedarf der Zukunft orientiert sind.

### Relevanz von Innovationen beachten

Generell muss jedoch die Relevanz von Innovationen hinterfragt werden:

1. Innovationen sind je nach Branche unterschiedlich relevant – in Hightech-Märkten deutlich mehr als in Konsumgütermärkten. So sind mit rund 60 % Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz Innovationen in den Bereichen Telekommunikation, Informationstechnik und Medien stark vertreten. In der Konsumgüterindustrie nehmen Innovationen mit ca. 20 % des Umsatzes dagegen eher einen geringen Anteil ein. Dennoch sind Innovationen als Wachstumstreiber unternehmensspezifisch und nicht allein branchenspezifisch zu betrachten. Gerade in gesättigten Märkten können Innovationen zu neuen Wachstumsfeldern führen.
2. Viele Innovationen sind am Markt nicht wirklich erfolgreich. Nach einer Studie der GfK ist die Zahl der neuen Konsumgüter, die innerhalb eines Jahres wieder ausgelistet werden, seit 1999 um 20 % gestiegen. Die Floprate liegt inzwischen bei 70 %. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von mangelnder Innovationskraft bis hin zu hohen Preisen oder Fehlern in der Distributions-, Kommunikations- und Produktstrategie. Allerdings gibt es auch positive Gegenbeispiele. So kann Procter & Gamble inzwischen eine Erfolgsquote von 75 % aufweisen und trotz somit der eher niedrigen Erfolgsquote in der Konsumgüterbranche [7, S. 189].

### Arten von Innovationen verstehen

Innovationen können durch ihre Art und ihren Innovationsgrad charakterisiert werden. Hinsichtlich der Innovationsart können grundsätzlich technische und sozialtechnische Innovationen unterschieden werden:

1. Technische Innovationen folgen in der Regel naturwissenschaftlichen Gesetzen; Ziel ist es, in einem strukturierten Prozess neue Technologien und Verarbeitungsverfahren zu entwickeln. Dies sind meist Produktinnovationen, wie z. B. eine neue Maschine oder Prozessinnovationen, wie bspw. die Erfindung des Fließbands. Viele Unternehmen konzentrieren sich allerdings viel zu stark auf technische Innovationen.
2. Sozialtechnische Innovationen hingegen setzen weniger bei internen, technologischen Kompetenzen an, sondern vielmehr bei den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden. Unter Sozialtechnik ist die systematische Anwendung von sozialwissenschaftlichen oder verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Gestaltung von kundenorientierten

tierten Innovationen zu verstehen. Sie haben den Vorteil, dass sie mit weitaus geringerem Aufwand generiert werden können und zudem mit höherer Wahrscheinlichkeit auf Kundenakzeptanz stoßen [7, S. 190 ff.].

Neben der Art der Innovation kann jedoch auch der Grad der Innovativität von Bedeutung sein:

1. Es gibt nur wenige echte Breakthrough-Innovationen, die einen Markt durch technische oder sozialtechnische Erkenntnisse wesentlich verändern. So sind bspw. die Whitening-Produkte für Zahnpflege eine echte Innovation und bieten eine Alternative zum Bleaching beim Zahnarzt. Genauso hat Nivea mit der Marke DNAge eine Wachstumspattform geschaffen, die zentrale Kundenbedürfnisse bedient und durch verschiedene Produkte realisiert werden kann. Ähnlich ersetzt der Swiffer herkömmliche Produkte zur Reinigung von Böden und Flächen.
2. Bei vielen Innovationen handelt es sich eher um sukzessive Weiterentwicklungen, also inkrementelle Innovationen. Innovationen müssen somit nicht immer revolutionärer Natur sein. So entwickelt Gillette permanent neue Produkte, die ihre Vorgänger ablösen. Der Gillette Sensor etwa benötigte 10 Jahre Forschung und führte zu 22 Patenten. Der Sensor Excel benötigte nur noch 5 Jahre Forschung und brachte 26 neue Patente hervor. Er wurde fünf Jahre später wieder durch 25 neue Patente im Zuge der Entwicklung des Gillette Fusion ersetzt. Durch die beständige Weiterentwicklung wird der Kunde zum Ersatz seines „veralteten“ Produkts angeregt. Es entsteht ein neuer Bedarf.
3. Im Kontext sozialtechnischer Innovationen spielt die Repositionierung einer Produktkategorie eine wichtige Rolle. So ist es Starbucks auf hervorragende Weise gelungen, den bis dahin eher alltäglichen Kaffeegenuss zu einem Er-

holungserlebnis zu transformieren. Dadurch generiert die Erlebniswelt von Starbucks eine enorme Wertschöpfung mit inzwischen rd. 10 Mrd. USD Umsatz. Davon beflügelt ist es auch Nespresso gelungen, mit einem innovativen Konzeptsystem Kaffeegenuss im Büro und zu Hause zu etablieren.

4. Good-Enough-Innovationen und kulturell angepasste Innovationen sind insbesondere in Emerging Markets von zentraler Bedeutung. Beispielsweise rief eine Pflegeserie mit Reis- und Lotus-Ingredienzen, die sich in Deutschland als Geheimnis asiatischer Schönheit prächtig verkaufte, bei Testpersonen in Asien nur Gelächter hervor. Die Hersteller machen sich deshalb daran, die Bedürfnisse ihrer neuen Zielgruppen genau zu erforschen. Dabei kommen in Asien auch Entwicklungen zur Marktreife, deren Nutzen sich westlichen Käufern kaum erschließen würde. In Thailand etwa ist Beiersdorf erfolgreich mit einem Deodorant, das bei nächtlicher Anwendung die Haut in den Achselhöhlen bleicht. Und Nokia entwickelte eigens für den indischen Markt ein Mobiltelefon mit staubabweisender Tastatur. Neben Anpassungen an lokale Bedürfnisse stellt auch die Vereinfachung von Produkten eine spezielle Form der Innovation dar. So finden viele innovative Produkte, die aus purer Notwendigkeit in den Emerging Markets entwickelt wurden, auch wieder ihren Weg in die hochentwickelten Länder. Beispielsweise hatte P&G in China eine vereinfachte Version (ohne vielfältige Zusatzfunktionen) des Waschmittels Tide entwickelt, die den begrenzten Einkommensverhältnissen Rechnung trägt. Inzwischen wird dieses Produkt unter dem Namen Tide Basic auch in den USA angeboten, um unteren Einkommensklassen eine günstige Alternative zu bieten.

**Abb. 2 | Beispiele für verschiedene Innovationsgrade**

Breakthrough-Innovation	Inkrementelle Innovation	Repositionierung einer Produktkategorie	Good-Enough-Innovation	Produktlinien-erweiterung
				

5. Markendehnungen und Produktlinienerweiterungen weisen den geringsten Innovationsgrad auf. Sie umfassen meistens Variationen in Größe, Duft oder Geschmack eines Kernprodukts. So hat sich Mr. Proper sukzessive auf verschiedene Produktkategorien ausgeweitet und innerhalb seiner Produktlinie durch neue Produkte verstärkt. Auch die Marke Coca Cola hat es geschafft, durch neue Produkte wie Coca Cola Light Lemon C oder Coke Zero neue Zielgruppen zu erschließen.

Gerade angesichts zunehmend gesättigter Märkte und zunehmender Homogenisierung technologischer Aspekte gewinnen sozialtechnische Innovationen stark an Bedeutung. Sie sind jedoch nicht das Ergebnis eines unstrukturierten Kreativitätsprozesses oder simpler Kundenbefragungen; vielmehr gilt es, interne und externe Innovationskapazitäten durch einen Reframing-Prozess freizusetzen.

### Reframing als Innovationsprozess

Für die Schaffung innovativer Konzepte ist es wichtig, die zentralen Motive, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu verstehen. Dabei gehen traditionelle Marktforschungsmethoden meist von einer eindimensionalen Perspektive aus. Eine Möglichkeit, den Konsumenten ganzheitlich in seiner Komplexität zu erfassen, ist der Reframing-Prozess.

Ausgangspunkt dieser Vorgehensweise ist das sog. Framing. Frames bieten einen interpretativen Rahmen in verschiedenen Konsum- und Verwendungssituationen. Sie bilden sich im Leben eines Konsumenten in Form eines mentalen, emotionalen Filters. Dieser Filter ordnet Personen, Ereignissen, Sachverhalten und Objekten Bedeutungsinhalte zu. Dies können einerseits klassische Schemata oder

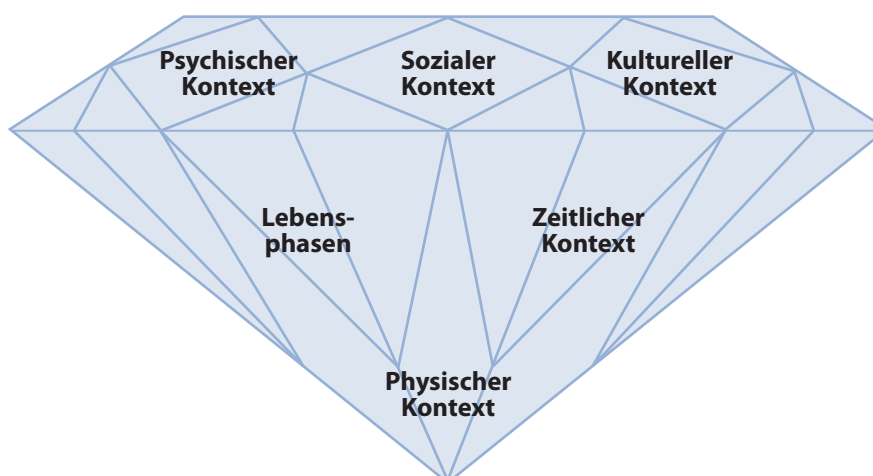
Stereotypen, andererseits auch ein individueller Bedeutungskontext sein. Alle Kaufentscheidungen, die ein Individuum auf Basis seiner Wahrnehmung trifft, werden daher nicht allein auf Basis rationalen Kalküls getroffen. Vielmehr beeinflussen emotionale Filter und der Kontext die Bedeutung von Produkten und Marken. Anders als die gängigen rationalen Kaufentscheidungsmodelle bezieht das Framing auch den Einfluss des Konsumkontexts mit ein. Tatsächlich bestätigen erste Erkenntnisse der Hirnforschung den Framing-Effekt.

Unternehmen müssen daher verschiedene Facetten bei der Analyse von Innovationspotenzialen einbeziehen. Motive, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sind kontextuell zu analysieren und zu bewerten. Je mehr Facetten der Innovationsprozess berücksichtigt, desto vollständiger und fokussierter wird das Bild einer innovativen Lösung für eine Marke. So können durch Variation individueller und sozialer Kontextfacetten im Rahmen des sog. „Reframings“ neue Innovationspotenziale aufgedeckt werden.

### Mit dem Wachstumsdiamanten Innovationen entwickeln

Ein erfolgreiches Instrument zur Strukturierung dieses kontextbezogenen Reframing-Prozesses ist der Wachstumsdiamant (siehe Abbildung 3). Wie bei einem Diamanten ergibt der Blick auf verschiedene Facetten neue Perspektiven. Durch Kombination und Variation dieser Facetten eröffnen sich permanent neue Perspektiven und Ansatzpunkte für Innovationen. Die Kontextfacetten beleuchten dabei nicht nur oberflächliche Kriterien wie Demographie oder Psychographie, sondern berücksichtigen auch die tieferliegenden

Abb. 3 | Analyse von Kontextfacetten anhand des Wachstumsdiamanten



Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2008.

Emotionen, Motive und Bedürfnisse sowie den Konsumkontext.

Innerhalb des Wachstumsdiamanten werden sechs verschiedene Kontextfacetten analysiert:

1. In welchem psychischen Kontext befindet sich der Konsument? Möchte er sich für harte Arbeit belohnen oder sucht er nach Sicherheit im Leben?
2. In welchem physischen Kontext befindet sich der Konsument? Ist er bei der Konsumsituation zu Hause oder unterwegs? Gibt es physische Hindernisse beim Konsum?
3. In welchem zeitlichen Kontext findet ein Konsum statt? Wird der Konsum morgens, mittags oder abends benötigt? Sucht der Konsument eine schnelle Lösung oder geht es eher um Entspannung?
4. In welcher Lebensphase befindet sich der Konsument? Welches Alter bzw. welchen Lebensstil hat er? Welche Themen sind in dieser Lebensphase für ihn relevant?
5. In welchem sozialen Kontext wird eine Konsumlösung gesucht? Handelt es sich um einen öffentlichen oder privaten Konsumkontext? Wird der Konsum allein, mit Freunden oder bei einer öffentlichen Veranstaltung vollzogen? Gibt es gesellschaftliche Aspekte, die den Konsum beeinflussen?
6. In welchem kulturellen Kontext ist der Konsum angesiedelt? Existieren kulturelle Gewohnheiten, Werte oder infrastrukturelle Besonderheiten, die den Konsum beeinflussen?

Diese Facetten können durch vielfältige Kombinationen unterschiedliche Innovationspotenziale zutage fördern. Beispielsweise berücksichtigt der Ariel Pocket Stick – eine schnelle Fleckenlösung für unterwegs – den physischen Kontext (Lösung für unterwegs), den psychischen Kontext (große Wertschätzung der äußeren Erscheinung) sowie den zeitlichen Kontext (Wunsch nach schneller Lösung). Weiterhin können soziale, kulturelle und lebensphasenbezogene Facetten Ansatzpunkte im Rahmen einer systematischen Innovationspotenzialanalyse sein.

» *Erst wenn Innovationen aus Markensicht interpretiert sind, können sie das volle Potenzial aus neuer und bestehender Wertschöpfung realisieren.* «

Qualitative Tiefeninterviews und ethnographische Methoden, wie bspw. Dokumentationen der Wohnungen von Konsumenten oder begleitete Einkäufe, ermöglichen tiefgreifende Erkenntnisse zum kulturellen, physischen, lebensphasenbezogenen und zeitlichen Kontext. Dies ist wichtig, um die Lebenssituation des Konsumenten tatsächlich zu verstehen. Beobach-

Abb. 4 | Sozialtechnische Innovation am Beispiel Kandoo



Quelle: [3, S. 195].

## Lessons Learned

### Wertschöpfung bedingt Innovationen

Wertschöpfung entsteht nicht durch Kostenkürzungen, sondern durch Wachstum. Unternehmen müssen daher das volle Potenzial von Innovationen ausschöpfen:

- Marken- und kundenorientierte Innovationen schließen gemeinsam die Lücke bisheriger Wachstumsanstrengungen. Gerade in Krisenzeiten schaffen sie neue Relevanz für bestehende Marken, verjüngen das Markenimage und generieren Profitabilität.
- Markeninnovationen müssen nicht immer technische Innovationen sein. Vielmehr sind Potenziale aus Kundensicht zu identifizieren und auszuschöpfen. Um kundenorientierte Innovationspotenziale zu erschließen, können Unternehmen intern bei ihren starken Marken und extern bei den tiefen Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten ansetzen. Unternehmen müssen daher Rohdiamanten innerhalb und außerhalb ihrer F&E-Abteilung identifizieren.
- Der Wachstumsdiamant hilft dabei, Wachstumspotenziale zu strukturieren und den Prozess für die Entwicklung von Innovationen zu systematisieren. Zur frühzeitigen Analyse des Wachstumstreibers Innovation aus Kundensicht sind verschiedene kontextuelle „Frames“ zu prüfen. Dafür sind vielfältige Consumer Insights und Scouting-Maßnahmen durchzuführen. Der Wachstumsdiamant strukturiert die Analyseperspektiven und identifiziert bisher unbeachtete Wachstumsfelder. Die dadurch identifizierten Innovationsoptionen sind schließlich aus Markenperspektive zu prüfen und umzusetzen, um das volle Wachstumspotenzial für die Zukunft auszuschöpfen.

tungen des Kaufverhaltens können Aufschluss über den zeitlichen Kontext, die Lebensphase und damit verbundene relevante Bedürfnisse und Wünsche geben. Insbesondere beobachtende Techniken oder Konsumententagebücher helfen dabei, gängige Verhaltensweisen und Konsumsituationen zu erkunden.

So startete Procter & Gamble zu Beginn seiner Innovationsoffensive in 2002 das „Living it“-Programm. P&G-Mit-

arbeiter wohnten mehrere Tage bei Konsumenten, aßen mit ihnen und begleiteten sie beim Einkauf. Hierdurch lernten Mitarbeiter u. a., dass Käufer des Waschmittels Tide starke Schäumentwicklung als Zeichen für Reinlichkeit empfanden.

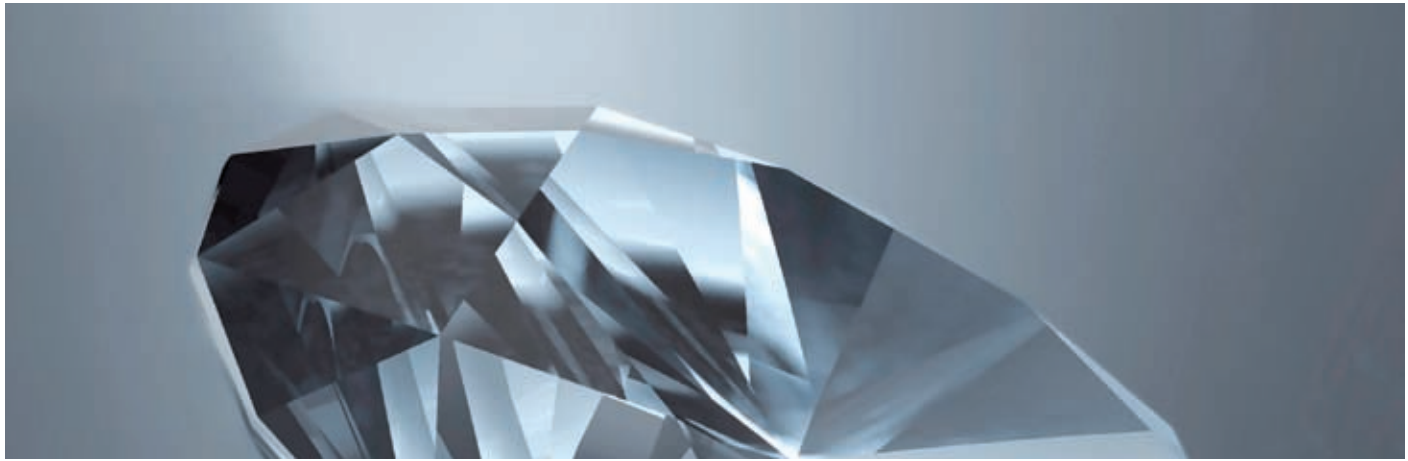
Im Baby Insight Center von Procter & Gamble ist nach intensiver Forschung unter der Marke Pampers das Kinder-toilettenpapier Kandoo entstanden. Dabei werden in hervor-

Abb. 5 | Markenfitanalyse in der Produktkategorie Smoothies



Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2009.





ragender Weise die Bedürfnisse von Müttern und ihren Kindern angesprochen. So bringt der Slogan „Ich kann so wie Du mit Kandoo“ das zentrale Bedürfnis (psychischer Kontext und Lebensphase) und Motiv dieser sozialtechnischen Innovation zum Ausdruck. Es erleichtert Müttern den Alltag und erfüllt Kinder mit Stolz, weil sie durch die einfache Bedienung viel selbständiger sein können (siehe Abbildung 4 auf Seite 26).

Schließlich ist die Umsetzung von Innovationen aus Markensicht zu realisieren. Dabei sind folgende Prüfschritte zu vollziehen:

1. Passt ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zur Marke (Markenfit)?
2. Wie groß ist die Übertragbarkeit relevanter Imagedimensionen der Marke auf das neue Produkt? Welche Anpassungen an die Produktkategorie sind erforderlich (Transfer-Effekte)?
3. Welche Effekte hat das neue Produkt auf die Marke (Feedback-Effekte)?

Zentraler Aspekt dieser Überlegungen ist der aus Kundensicht empfundene Markenfit. Ein Beispiel: Wenn drei unterschiedliche Marken das Gleiche tun, wird nicht immer dasselbe Ergebnis erreicht. Chiquita, Schwartau und Knorr starteten mit Frucht-Smoothies in den unerschlossenen Markt. Der jeweilige Markenfit offenbart, dass ein Smoothie zu Chiquita wesentlich besser passt als bspw. zu Knorr. Was für Chiquita ein Erfolg ist, muss es für Knorr daher noch lange nicht sein. Hier stellt sich die Frage nach markentechnisch sinnvollen Alternativinvestitionen [7, S. 194].

Neben der grundsätzlichen Frage des Markenfits gibt die Marke auch die Form der Umsetzung vor. So ist das Design eines Fernsehers von Loewe anders zu interpretieren als eines für LG Electronics. Erst wenn Innovationen aus Markensicht interpretiert sind, können sie das volle Potenzial aus neuer und bestehender Wertschöpfung realisieren.

Für starke Marken gilt heute wie gestern: Marken, die sich nicht bewegen, sterben.

Für starke Marken gilt heute wie gestern: Marken, die sich nicht bewegen, sterben.

## Autoren

### Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

ist Universitätsprofessor für Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants ([www.esch-brand.com](http://www.esch-brand.com)).

E-Mail: [franz-rudolf.esch@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:franz-rudolf.esch@wirtschaft.uni-giessen.de)

### Dipl.-Kfm. Christian Knörle

ist Consultant bei ESCH. The Brand Consultants und externer Doktorand bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing, Justus-Liebig-Universität Gießen.

E-Mail: [c.knoerle@esch-brand.com](mailto:c.knoerle@esch-brand.com)

### ESCH. The Brand Consultants

berät namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Markenführung, von der Entwicklung der Markenstrategie über die Umsetzung in konkrete Maßnahmen bis zum Markencontrolling.

## Links und Literatur

- [1] Bald, T./Rutenbeck, H. (2008): Markenprofilierung durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte am Beispiel der Loewe AG, in: Keuper, F./Hogenschurz, B. (Hrsg.), Sales & Service – Management, Marketing, Promotion und Performance, Wiesbaden, S. 205–229.
- [2] Bald, T./Rutenbeck, H. (2009): Loewe – Aufbau einer Premium-Position in technik- und preisgetriebenem Marktumfeld, in: Esch, F.-R./Armbrecht, W. (Hrsg.), Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, S. 173–200.
- [3] Esch, F.-R./Knörle, C. (2008): Zukunft der Marke?, in: Markenartikel, 70. Jg. (2008), Nr. 4, S. 96 und S. 98–101.
- [4] Schumpeter, J. A. (1934): The Theory of Economic Development, Cambridge.
- [5] Lafley, A.G./Charan, R. (2008): The Game Changer – How you can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation, New York.
- [6] Joachimsthaler, E. (2008): Marketing auf Innovationskurs, München.
- [7] Esch, F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- [8] Esch, F.-R. (2009): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl., Wiesbaden.

# Professionelle Markenführung



WWW.GABLER.DE



Torsten Tomczak / Franz-Rudolf Esch / Joachim Kernstock / Andreas Herrmann (Hrsg.)

## **Behavioral Branding**

Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt

2., akt. u. erw. Aufl. 2009. XIV, 486 S. Geb. EUR 72,00

ISBN 978-3-8349-1745-4

Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken und stellen zahlreiche Instrumente vor, aus denen der richtige Mix für das Brand Behavior im Unternehmen abgeleitet werden kann. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichsten Branchen (BMW, EnBW, Lufthansa, Nestlé, Swisscom, Zurich) aufgeführt. In der 2. Auflage wurden alle Kapitel aktualisiert. Beim Employer Branding kam ein weiterer Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität hinzu.



Franz-Rudolf Esch / Wolfgang Armbrrecht (Hrsg.)

## **Best Practice der Markenführung**

2009. XVIII, 387 S. Geb. EUR 69,90

ISBN 978-3-8349-0933-6

Erfolgreiche Manager berichten über Grundlagen und Geheimnisse ihrer Markenerfolge. In den Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen beschreiben sie zunächst die Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens und erklären die qualitativen und quantitativen Zielsetzungen. Die Konkretisierung der Strategie erfolgt über die Darstellung der entsprechenden Maßnahmen. Eine abschließende Ergebnisbetrachtung überprüft die Zielerreichung. Die Herausgeber ergänzen die Beiträge um aktuelles Marken-Know-how. Ein Transferschluss auf das eigene Unternehmen wird dadurch ermöglicht.



Franz-Rudolf Esch / Torsten Tomczak / Joachim Kernstock / Tobias Langner

## **Corporate Brand Management**

Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen

2., akt. Aufl. 2007. XVI, 374 S. Geb. EUR 54,95

ISBN 978-3-8349-0347-1

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ein wirksames und wertschöpfendes Corporate Brand Management als marktorientiertes Führungskonzept etablieren können. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung der Beziehung zwischen der Unternehmensmarke und ihren Kunden, Mitarbeitern, Shareholdern, Stakeholdern sowie den Produkt- und Familienmarken. Das Führungskonzept wird anhand zahlreicher Praxisbeispiele illustriert. Die 2. Auflage wurde aktualisiert und ergänzt.

[www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)  
Jetzt online, frei verfügbar!



Einfach bestellen:  
[buch@gabler.de](mailto:buch@gabler.de) Telefon +49(0)611. 7878-626

**KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT**

