„Marken sind die Goldadern"

Interview mit dem „Markenpapst" Franz-Rudolf Esch

Wie viel Innovation braucht eine Marke – und wie viel Wandel verkraftet sie? Ist die Macht einer Marke unendlich? Marken-Professor Franz-Rudolf Esch gibt Antworten auf diese und auf weitere Fragen.

Herr Esch, Marken sind das wertvollste Gut in Unternehmen. In der Wirtschaftskrise sind zahlreiche Marken und mit ihnen ganze Konzerne zugrunde gegangen. Wie weit reicht die Macht einer Marke?

Marken sind die Goldadern in Unternehmen. Starke Marken schaffen klare Vorstellungsbilder in den Köpfen der Kunden und prägen bestimmte Präferenzen. Dadurch können Unternehmen Preis- und Mengenprämien im Markt erzielen. Gerade in Krisen bewähren sich starke Marken. Sie werden weniger durchgeschüttelt und kommen auch besser aus ihnen heraus. Dies hat sich auch in der Weltwirtschaftskrise gezeigt: Starke Marken konnten dem rauen Gegenwind trotzen, schwache hingegen wurden stark getroffen oder sind gar untergegangen.

Wie kann es sein, dass etablierte Marken der gleichen Branche von der Wirtschaftskrise unterschiedlich stark betroffen waren, zum Beispiel in der Autoindustrie?

Bei Marken wie Chrysler, GM oder Opel war den Verbrauchern nicht klar, wofür die Marken stehen und was die Produkte ausdrücken sollen. Hier ging es nur mit staatlicher Hilfe weiter. Starke Marken wie Audi, BMW, Mercedes-Benz oder Volkswagen konnten sich der Krise zwar ebenfalls nicht entziehen, waren aber nicht existentiell bedroht. Eine starke Markenbekanntheit und ein klares, relevantes und differenzierendes Markenimage sind also nicht bloß Randerscheinungen, sondern kritische Erfolgsfaktoren für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Dies zeigen nicht zuletzt die hohen Werte starker Marken, die häufig mehr als die Hälfte des Börsenwerts eines Unternehmens umfassen.

Sehen Sie einen Konflikt darin, Marken treu zu sein und gleichzeitig Neuentwicklungen zu forcieren?

Marken, die sich nicht bewegen, sterben. Es gilt, sich einerseits treu zu bleiben und das Markenimage nicht zu verwässern und sich aber andererseits den sich wandelnden Marktbedingungen anzupassen. Der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung von Henkel, Ulrich Lehner, hat das einmal schön auf den Punkt gebracht: „Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt." Es gilt somit, die Wurzeln der Marke zukunftsorientiert weiterzuentwickeln …

… und Innovationen voranzutreiben?

Dabei sollten Unternehmen darauf achten, Innovationen aus der Marke heraus und mit Blick für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu entwickeln. Die Marke „Frosch" macht dies vorbildhaft, indem sie ihre Marke Schritt für Schritt in neue Kategorien dehnt, vom natürlichen Reinigungsmittel bis hin zum natürlichen Raumerfrischer.

Wie viel Innovation verkraftet eine Marke?

Es gibt keine magische Zahl. Das hängt davon ab, wofür eine Marke steht, in welchem Markt sie tätig ist und wie viele Innovationen der Markt verträgt. Zudem gibt es heute auch kaum noch echte Innovationen im Sinne revolutionärer Neuheiten. Oft verfolgen Unternehmen eher eine Politik der kleinen Schritte mit marginalen Verbesserungen. Dies ist dann zwar ein Fortschritt für das Unternehmen, jedoch nicht zwingend eine Revolution im Markt.

Gilt das auch für Marken mit einem traditionellen Image?

Eine Marke, deren Werte auf Tradition beruhen, die sich in einem stabilen Markt bewegt und eine wertkonservative Zielgruppe anspricht, hat andere Innovationszyklen als eine Marke in einem sich schnell ändernden Markt, die eine junge und dynamische Zielgruppe ansprechen möchte. Somit spielen die Markenwerte, die Zielgruppe, das Um-

Kleines Auto, große Marke: Laut Franz-Rudolf Esch ein Grund, warum Autokonzerne wie BMW die Wirtschaftskrise einigermaßen glimpflich überstanden haben.

feld und der Markt eine wichtige Rolle. Apple zeigt, wie das funktioniert: Ein klares und modernes Design, kombiniert mit intuitiver Bedienbarkeit ist das Erfolgsrezept des Unternehmens, ganz gleich, ob im Bereich der Computer, der Smartphones oder im Tablet-PC-Bereich. Dadurch hat der Konzern völlig neue Geschäftsmodelle entwickelt und Märkte erobert.

Wann schadet einer Marke zu viel „Innovationseifer"?

Zu viel Innovation kann dann gefährlich werden, wenn zu schnell zu viele Innovationen parallel in den Markt gebracht werden. Das kann sowohl das Unternehmen als auch die Kunden überfordern. Beck's zum Beispiel hat dies schmerzhaft erlebt. Nach „Beck's Gold" wurden in immer schnellerer Folge Innovationen in den Markt gepuscht, die sich teilweise wenig unterschieden und Handel sowie Kunden überforderten. Das Resultat: Die Absätze bewegten sich in geringen Umfängen.

Und umgekehrt: Wie viel Veränderung braucht eine Marke?

Marken leben davon, dass sie sich weiterentwickeln und dem Kunden zeitgemäße Angebote bieten. Dies kann sich einerseits auf die Produkte und Dienstleistungen beziehen, andererseits aber auch auf Vermarktungs- oder Kommunikationsansätze. Red Bull etwa wartet hier gerade in der Kommunikation durch ständig neue Events und Ansätze mit vielen Ideen auf, die die Marke jung und attraktiv halten.

Wie sieht eine Unternehmensstrategie, die Markenbildung und Fortschritt erfolgreich verbindet, im Idealfall aus?

Die Voraussetzung hierfür ist zunächst ein einheitliches Verständnis der Marke. Hierfür dienen die Markenidentität, bei der die wesensprägenden Merkmale der Marke erfasst sind, und die Markenpositionierung. Sie sollte in einem einzigen Satz auf den Punkt bringen, warum Kunden die eigene Marke und nicht die von Wettbewerbern kaufen sollten. Dies ist auch die Basis für Innovationen. Zum anderen ist der Prozess entscheidend. Intern muss ein Klima herrschen, das innovationsfördernd ist. Barrieren bei der Entwicklung von Innovationen wie das „Not invented here"-Syndrom sollten überwunden werden. Außerdem sind Prozesse wichtig, die Klarheit und Transparenz über notwendige Schritte und Teilnehmer an einem solchen Entwicklungsprozess bieten.

Welche Tools sind besonders wichtig?

Zentrale Prüfkriterien sind Fragen wie: Passt die Innovation zur Marke? Ist sie für unsere Kunden relevant? Jede Veränderung muss sich der Prüfung unterziehen, ob sie bisherigen Vorstellungen der Marke widerspricht, diese verstärkt oder um neue Vorstellungen ergänzt. BMW zum Beispiel ist es gelungen, Innovationen voranzutreiben und sie an der Marke zu spiegeln. Unter dem Motto „Freude am Fahren" fanden sich lange vor allem sportliche Motoren mit hoher Leistung und hohem Benzinverbrauch wieder. Um den sich ändernden Markt- und Kundenanforderungen nach Umweltschutz gerecht zu werden, hat sich die Marke unter dem bestehenden Markenversprechen neu erfunden. Die „Freude am Fahren" stellen nun kleine- ▶

ESSENTIALS

- Die Innovationskraft einer Marke muss sich nicht ausschließlich auf Produkte beziehen, sondern kann auch die Kommunikation betreffen
- Innovationen sollten aus der Marke heraus und mit Blick für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden entwickelt werden
- Den Wurzeln einer Marke treu zu bleiben und gleichzeitig innovativ zu sein bedeutet keinen Widerspruch

Überflieger: Die Marke Red Bull gilt als hoch innovativ – vor allem wegen der spektakulären Sportevents, die das Unternehmen organisiert.

FOKUS

Beiträge zum Fokus „Innovation und Marke" finden Sie auf folgenden Seiten

Schatzhüter mit Zündstoff ..... Seite 32
Von Anfang an geschützt ..... Seite 36
Markenkrieg im Kühlregal ..... Seite 40
Welche Rolle spielen Marken für Sie? .. Seite 42
Alles nur geklaut ..... Seite 44

re, sparsamere, aber dennoch weiterhin leistungsfähige Motoren sicher. Der Kunde verbindet das rationale Bedürfnis nach Umweltschutz jetzt mit der emotionalen Komponente des Fahrerlebnisses.

Inwiefern hat sich der Umgang mit dem Thema „Innovation und Marke" in den vergangenen Jahren weiterentwickelt?

Es reicht nicht mehr aus, nur nach den Bedürfnissen zu fragen, sondern man muss diese im Kontext sehen: Menschen verhalten sich in der Freizeit anders als im Beruf, in der Gruppe anders als allein, unterwegs anders als zu Hause. Durch eine kombinierte Betrachtung kommt man zu neuen Resultaten: Der Ariel Fleckentferner für unterwegs ist nur ein Beispiel dafür. Dem Topmanagement kommt hierbei die zentrale Funktion eines Enablers von Innovationen zu. Gleichzeitig muss es aber auch die Marke hüten.

Emotionen sind wichtiger Bestandteil einer Marke. Wozu raten Sie Unternehmen, die eine Marke etablieren wollen, gleichzeitig aber Produkte anbieten, die nur schwer zu emotionalisieren sind?

Große Bilder und klare kommunikative Ansätze können hier helfen. Denken Sie an Produkte wie eine Teewurst, die man nicht unbedingt sofort mit Emotionen verbindet. Die Marke Rügenwalder Mühle hat es aber erfolgreich geschafft, durch ihre Kommunikation Emotionen zu vermitteln. Die Tradition und das Schlüsselbild der Mühle im Hintergrund, die Musik, all dies sind Dinge, die die Marke emotional aufladen. Allein die Verwendung einer positiven Wahrnehmungsatmosphäre bietet vielfältige Möglichkeiten, um emotionale Elemente der Innovation zu vermitteln.

Welche Themen treiben die Markenforschung aktuell um – und welche werden es in Zukunft sein?

Aktuell betrachten wir die Integration von neuen Kommunikationsmedien in den klassischen Kommunikationsmix. Die Frage lautet hier, wie beispielsweise durch Social Media eine konsistente Markenführung gewährleistet und eine zielgerichtete Kommunikation gestaltet werden kann. Aber auch die Umsetzung der Marke nach innen, das Behavioral Branding, ist weiterhin ein spannender Forschungsschwerpunkt. Insbesondere unter dem Aspekt, wie Mitarbeiter eine Marke spezifisch in ihr Verhalten umsetzen können, ohne an Branchenklischees zu haften. Nicht zuletzt ist die Erforschung von Emotionen und deren Wirkung ein herausforderndes Feld: Die Einblicke ins Gehirn über neuronale Messungen beispielsweise zeigen uns, wie Konsumenten empfinden und welche Emotionen sie mit welchen Marken verbinden und welche sie bislang nicht verbalisieren oder zeigen konnten. Zudem wird der Umgang mit Komplexität ein wichtiges Zukunftsthema sein, sei es in Produktprogrammen, Markenportfolios oder Markenarchitekturen. Und schließlich sind die Themen Markenwachstum und der Erfolgsnachweis der Markenführung ein Dauerbrenner. ■

Die Fragen stellte Clara Görtz.
c.goertz@innovationsmanager-magazin.de

VITA

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,

Jahrgang 1960, ist Direktor des Automotive Institute for Management, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Inhaber der Professur für Markenmanagement und Automotive Marketing an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Neben seiner Tätigkeit an der EBS-Universität lehrte er zudem an den Universitäten in Gießen, Saarbrücken, Trier, Innsbruck und St. Gallen. Esch ist zudem Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch. The Brand Consultants.