

Souveräne Verbraucher

# Alle Macht der Markenführung!

*In Zeiten von Social Media reicht frontale Beschallung nicht. Konsumenten wollen mitreden und sich Marken zu eigen machen. Markenverantwortliche müssen sich auf diese Interaktion einlassen und gleichzeitig die Markenidentität konsequent wahren.*

*Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch und Franziska Seibel*

Im Zuge der Digitalisierung und der damit einhergehenden Vernetzung findet ein kontinuierliches Empowerment der Menschen statt: In der Politik beginnen Revolutionen über Social Media: Menschen, die nie gehört wurden, bekommen eine Stimme; Politiker sehen sich gezwungen, sich mit Fragen und Forderungen auseinanderzusetzen zu müssen, die übers Netz laut werden. Die Selbstorganisation der Zivilgesellschaft erreicht eine neue Dimension.

## Marken werden antastbar

Dieses stetige Bestreben nach Mündigkeit zeigt sich auch in der Welt der Marken: Diese werden binnen kürzester Zeit in den Himmel gehoben und genauso schnell wieder durch den Kunden begraben. Den Menschen reicht es nicht mehr, frontal beschallt zu werden. Sie fordern echte Inhalte, ernstgemeintes Interesse und Reaktionen sowie eine (mindestens) fortwährende Spiegelung des Zeitgeistes. Die Frage danach, wer denn nun den Ton angibt, drängt sich geradezu auf.

Ein Beispiel: Der Air Berlin-Flugbegleiter Bernd Löwisch wurde dank seiner witzigen Sicherheitshinweise über Nacht zum YouTube-Star. Seine ganz eigene Inter-

pretation wurde mittlerweile über eine Millionen Mal angeschaut. Die Reaktion von Air Berlin: optimierbar. Während Bernd Löwisch im Netz gefeiert wurde, reagierte die Airline nur wenig entzückt: Man freue sich sehr, wenn Flugbegleiter bei Gästen in positiver Erinnerung blieben, aber Flugbegleiter seien vorrangig für die Sicherheit und das Wohlergehen der Passagiere an Bord verantwortlich, so Air Berlin auf seiner Facebook-Seite. Mittlerweile hat Löwisch das Unternehmen verlassen – laut Air Berlin auf eigenen Wunsch. Hier hat die krisengeschüttelte Airline den eigenen Mitarbeiter nicht als Chance erkannt und so letztendlich der Marke Air Berlin geschadet.

Der radikale Wandel von der zweiseitigen Kommunikation hin zur Netzwerkstruktur verlangt vor allem eines: Rückgrat. Während früher die Markenkommunikation maßgeblich für das Bild der Marke verantwortlich war, treten heute vermehrt andere Aspekte hinzu. Kundenerlebnisse mit Produkten und Services, steigende Kommunikation mit der und über die Marke, das Unternehmen als Arbeitgeber, Unternehmenskultur, verantwortungsvolles Handeln... Viele dieser Punkte werden sichtbar, treten in den Vordergrund und formen somit auch das Bild der Marke. Die Anforderungen an



*Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School, Oestrich-Winkel, und Gründer von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen tätig.*



*Dipl.-Psychologin Franziska Seibel betreut als Consultant bei Esch. The Brand Consultants Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Konsumgüter / Handel und Energieanbieter. Zudem begleitet sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene.*



Quelle: n-tv.de

Primark: Kleidungsstücke mit Hilferufen sorgten für negative Presse

Markenführung sowie die Handlungsfelder ändern sich hierdurch zwangsläufig. Mehr denn je müssen die verschiedenen Unternehmensbereiche zusammen arbeiten, um ein konsistentes Bild der Marke zu erzielen. Andernfalls werden widersprüchliche Erlebnisse forciert, die bei den Kunden im schlimmsten Fall zu Reaktanzen führen.

So jüngst geschehen bei Primark: Bei der Billigkette wurden von Käufern Kleidungsstücke mit eingenähten Hilferufen entdeckt, die auf die schlechten Arbeitsbedingungen der Näherinnen aufmerksam machten. Ob Guerilla-Aktion oder nicht – Primark wurde schon mehrfach mit schlechten Arbeitsbedingungen in Verbindung gebracht. So produzierte das Unternehmen auch in Rana Plaza, wo 2013 bei einem Fabrikeinsturz rund 1.100 Näherinnen und Näher ums Leben kamen. Die Folge auf die eingenähten Hilferufe war ein lautes und negatives mediales Echo sowie ein immenser Imageverlust: Wie die 'Wirtschaftswoche' in ihrer Auswertung des YouGov-Markenmonitors berichtete, kann sich nur noch jeder fünfte Käufer im Alter bis 30 Jahren vorstellen, bei Primark einzukaufen. Vor dem Shitstorm war noch für jeden dritten Kenner ein künftiger Einkauf bei Primark denkbar, jeder vierte gab sogar an, kürzlich dort etwas gekauft zu haben.

Was ist hier geschehen? Menschen versuchen kognitive Dissonanz, also widersprüchliche Erlebnisse, zu vermeiden. Die coole Modekette auf der einen Seite und die inakzeptablen Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite passen nicht zusammen. Die Folge: Abkehr von der Marke.

### Marken brauchen Charakter

Ecken und Kanten sind es, die Menschen interessant machen und weshalb man sich mit diesen umgeben möchte. Das Gleiche gilt für Marken. So zeigt eine im 'Journal of Marketing Research' veröffentlichte Studie von Lovett

und Kollegen, dass Menschen im Web vor allem die Marken (mit-)teilen, die sie selbst einzigartig wirken lassen. Es ist also der Wunsch nach Anerkennung, der uns dazu bewegt, online unser Wohlwollen gegenüber einer Marke auszudrücken und nicht die Zufriedenheit mit ihr. In Konsequenz überzeugen also vor allem differenzierende Marken.

Ein geschärftes Profil zahlt sich übrigens auch für Arbeitgebermarken aus: In einer von Esch. The Brand Consultants durchgeführten Studie eines internationalen Versicherungskonzerns mit über 400 Mitarbeitern zeigte sich, dass diejenigen Mitarbeiter mit einer höheren Affinität zu den Unternehmenswerten auch ein höheres Maß an Verbundenheit und Engagement aufweisen (Esch/Knörle/Strödter 2014). Um dieses Bedürfnis nach Persönlichkeit und somit klarer Orientierung erfüllen zu können, bedarf es einer trennscharfen und präferenzstiftenden Identität der Marke, denn letztendlich können nur so klare Vorstellungsbilder in den Köpfen der Menschen geschaffen werden.

### Moderne Markenführung bedeutet Evolution

In einer sich scheinbar immer schneller drehenden Welt stehen Markenverantwortliche vor der Herausforderung, dass sie in immer kürzerer Zeit mit neuen Trends und Entwicklungen konfrontiert werden. Genau wie sich das Leben der Menschen durch diese Einflüsse verändert, erwarten sie diesen Wandel auch von (ihren) Marken. Um als Marke also als langfristiger Lebenspartner akzeptiert zu werden, müssen sich diese entwickeln können. Markenidentität darf somit nicht als fester Zustand, sondern muss als Fundament verstanden werden. Die Herausforderung wird (zukünftig noch mehr) ein konsequentes Nachvorneschauen bei gleichzeitiger Rückbesinnung auf den Kern sein. Umso wichtiger ist es, den strategischen Markentätigkeiten Zeit einzuräumen. Marken sollten weder Trends blind adaptieren noch Innovationen der Innovationen wegen vorantreiben. Hier gilt es, bewusst inne zu halten und einen Abgleich zu tätigen, was eigentlich zur Marke passt.

So geschehen bei Ikea: Der schwedische Möbelhersteller nutzte die steigende Digitalisierung und damit einhergehenden Möglichkeiten, um seinem (analogen) Katalog neues Leben einzuhauchen. So können die Kunden mit einer kostenlosen Augmented Reality-App Möbelstücke via Smartphone oder Tablet frei im Raum platzieren. Auf diese Weise lässt sich prüfen, ob das präferierte Sofa oder die Stehlampe tatsächlich in die auserwählte Ecke passt. Da die App an den Katalog gekoppelt ist, unterstützt sie einen der wichtigsten Kontaktpunkte Ikeas. Gleichzeitig bereitet sie große Freude und macht das Einrichten mit Ikea zum Erlebnis. Die Weiterentwicklung ist also ganz im Sinne der Vision des Unternehmensgründers Ingvar Kamprad – möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen – geschehen und zahlt entsprechend auf die Marke ein.



Ikea: Die Kunden können mit einer kostenlosen Augmented Reality-App Möbelstücke via Smartphone oder Tablet frei im Raum platzieren

### Notwendige Bedingung: Authentizität

Entwicklung erfordert die Bereitschaft, sich auszuprobieren und Fehler machen zu dürfen. Dies gilt für Menschen wie für Marken. Ob im Bereich Social Media oder bei der Produktentwicklung – entscheidend ist, Rückschläge erfolgreich zu bewältigen, dabei nahbar zu bleiben und glaubhaft zu kommunizieren. Welche Auswirkungen ein Fehltritt hat, ist somit maßgeblich davon abhängig, wie Verantwortliche mit diesem umgehen. Deshalb müssen frühzeitig Strategien im Sinne der Marke entwickelt werden, wie auf negative Resonanz reagiert werden soll. Im Bedarfsfall sollte nicht nur schnell, sondern auch bedacht gehandelt werden.

*"Statt Verantwortung abzugeben, muss der Wirkungsgrad des Marketings ausgebaut werden."*

Diese Herausforderung meisterte vor kurzem der amerikanische Cracker-Hersteller Honey Maid mit Bravour. Dieser hatte in seiner TV-Werbung unter anderem homosexuelle Paare als glückliche Familien gezeigt. Die offenkundige Toleranz des Unternehmens missfiel einigen konservativen Amerikanern, ein klassischer Shitstorm war die Folge. Als Reaktion integrierte Honey Maid die Angriffswelle in das Marketing und machte die Kritiker zu einem Teil der Umsetzung: So wurden die Beschwerden von den beiden Künstlerinnen Linsey Burrit und Crystal Grover ausgedruckt und aus den zusammen gerollten Blättern der Schriftzug 'Love' gestaltet. Anschließend wurden alle positiven Reaktionen ebenfalls ausgedruckt und darum arrangiert.

Das Video wurde alleine auf dem Youtube-Kanal von Honey Maid über vier Millionen Mal angeschaut. Die

Reaktion brachte dem Unternehmen aber nicht nur Aufmerksamkeit, sondern trug die Botschaft 'This is wholesome' (Das ist gesund/förderlich) weiter, übersetzte sie ins 'Beschwerdemanagement' und steigerte so die Authentizität der Marke.

### Marke verlangt Führung

Die Digitalisierung und das damit einhergehende Empowerment der Verbraucher haben eines gezeigt: Entspricht das Markenerleben nicht den Erwartungen der Verbraucher, folgt – aus dem Bedürfnis nach Einflussnahme heraus – laute Empörung und/oder Abkehr. Dies bedeutet aber in keiner Weise eine Abgabe der Verantwortung oder ein 'es dem Verbraucher recht machen müssen', ganz im Gegenteil: In sich nicht konsistente wie generische Marken haben keine Chance!

Markenverantwortliche müssen lernen, den souveränen Verbraucher als Partner zu verstehen und diesem



Honey Maid: Aus Beschwerden wurde der Schriftzug 'Love' gestaltet

auch so zu begegnen. Gleichzeitig sind Markenverantwortliche für die trennscharfe Identität ihrer Marke verantwortlich. Denn bei aller Selbstbestimmung ist es letztendlich eine klare Orientierung, die Verbraucher von (ihren) Marken fordern. Ein entsprechend in sich stimmiges Erleben der Marke über alle Kontaktpunkte kann aber nur dann gewährleistet werden, wenn Markenidentität, Unternehmensphilosophie und Geschäftsmodell als untrennbar voneinander verstanden werden. Das Marketing wird somit zum entscheidenden strategischen Instrument. Statt Verantwortung abzugeben, muss also der Wirkungsgrad des Marketings ausgeweitet werden. Nur so können langfristig starke Marken aufgebaut werden und sich im Markt behaupten. Ein erfolgreicher Prozess verläuft dabei immer in drei Phasen:

1. *Phase:* Den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Markenstrategie und Geschäftsmodell verstehen.
2. *Phase:* Die Prüfung der Kohärenz (Stimmigkeit) von Unternehmensphilosophie und Markenidentität. Hierbei können die folgenden Fragen helfen: Mission: Warum gibt es uns? Was treibt uns an? Wofür stehen wir ein? Vision: Welchen Zielhafen streben wir in zehn bis 15 Jahren an? Markenidentität: Wer bin ich als Marke? Markenpositionierung: Warum soll der Kunde uns wählen? Geschäftsmodell: Wie schaffen wir Wert und wie können wir diesen auch reibungslos liefern? Bei Hilti beispielsweise zeigt sich eine große Kohärenz zwischen Markenidentität, Unternehmensphilosophie und Geschäftsmodell: So ist hier das Markenversprechen 'Outperform. Outlast' mit herausragenden Produkten und Services auch die Basis des Geschäftsmodells.
3. *Phase:* Harmonisierung der Konzepte.

### Verantwortung für den Kern der Marke

Das Miteinander – mit dem Verbraucher und/oder innerhalb der Organisation – wird zum notwendigen Gut der Marke und macht Führung unabdingbar. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verbraucher schon immer souverän waren. Insbesondere durch die sozialen Medien bekommen diese nun die Möglichkeit, sich der breiten Masse mitzuteilen und sich – gegebenenfalls gegen Marken – zu verbünden. Ist es einmal angelaufen, verstärkt sich das System von selbst.

Anstatt dass sich hierdurch der Führungsanspruch Markenverantwortlicher nivelliert, penetriert er vielmehr einen Ausbau des Wirkungsgrades. So sollten sich Markenverantwortliche sehr wohl auf eine Interaktion mit den Verbrauchern einlassen und so die Marke noch mehr zu ihrer Marke werden lassen. Die Verantwortung für die Marke und damit die Wahrung ihres Kerns obliegt aber weiterhin einzig und alleine dem Markenverantwortlichen. Insbesondere im Zusammenhang eines einheitlichen Markenerlebens und der hierfür notwendigen Bedingung einer Zusammenarbeit über die verschiedenen Organisationseinheiten hinweg, wird diese in Zukunft sogar noch wachsen.

## Zitat der Woche:

**"Fußball ist eine  
Weltsprache, deshalb  
finden viele Menschen, die  
uns kennen, unser BVB-  
Engagement super."**

*Klaus Engel, Vorstandschef  
von Evonik, in 'manager  
magazin' 9/2014*



Quelle: Evonik

*Dr. Klaus Engel, 58, zeichnet seit Januar 2009 als Vorsitzender des Vorstandes der Evonik Industries AG, Essen, die seit der Saison 2007/08 den Fußballbundesligisten Borussia Dortmund als Hauptsponsor unterstützt. Nach dem Chemiestudium an der Ruhr-Uni Bochum startete Engel seine Industriekarriere bei der Chemische Werke Hüls AG in Marl. Sie führte weiter von der Veba AG und (wieder) Hüls über Creanova Spezialchemie zu den Unternehmen Stinnes AG und Brenntag AG. 2006 wurde er Vorstand bei RAG in Essen. 2007 trat er in das Vorstandsgremium von Evonik Industries ein. In der Freizeit, so heißt es, geht der Evonik-Boss ab und an mit seinem Aufsichtsratschef Werner Müller wandern.*