Marketingguru: Der Gießener Professor Franz-Rudolf Esch weiß, wie erfolgreiche Marken funktionieren

„STILLSTAND IST DER TOD JEDER MARKE“

Professor Franz-Rudolf Esch, Deutschlands bekanntester Experte für Marken und Markenführung, über die richtigen Unternehmensstrategien in der Krise, die Kraft des Symbolischen und den schwierigen Weg zum ewigen Leben

***Herr Professor Esch,** sind Sie selbst eine Marke?*

Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der relevanten Anspruchsgruppen. Insofern adressieren Sie die Frage an den Falschen. Ich habe aber den Eindruck, dass man mir Gehör schenkt bei Fragen zur Markenführung.

***Die Schicksale** von Schiesser, Rosenthal und Märklin belegen, dass eine starke Marke keine Überlebensgarantie darstellt. Sind diese Unternehmen Opfer der Krise oder ihrer selbst?*

Diese Unternehmen sind auf keinen Fall Opfer der Krise, weil sie entweder wie Rosenthal und Märklin schon vor der Krise in Schieflage waren oder wie Schiesser trotz guter Auftragslage während der Krise in die Insolvenz gegangen sind. Daher müssen die Schwierigkeiten andere Ursachen haben und je nach Marke differenziert betrachtet werden. Grundsätzlich sind starke Marken sehr krisenresistent – es sei denn, ein Markt entwickelt sich komplett anders als erwartet. Das ist vor allem bei Märklin der Fall, da sich die Interessen heutiger Kinder stark in eine andere Richtung entwickelt haben. Trotz starker Marke hat Märklin auf dieses strukturelle Problem keine stringente Antwort gefunden.

***In Krisenzeiten** neigen Unternehmen dazu, als Erstes bei den Marketingausgaben auf die Kostenbremse zu treten. Ist das sinnvoll?*

Grundsätzlich ist eine solche Reaktion nachvollziehbar, weil viele Unternehmer glauben, über diese Stellschraube am einfachsten sparen zu können. Die Erfahrung lehrt aber, dass gerade in Krisenzeiten nachhaltiges Wachstum sicherzustellen ist. Das zeigen Analysen aus den Krisenjahren 2001 und 2002, als wir 700 Marken auf den Prüfstand stellten. Davon verzeichneten rund 100 auch in der Krise steigende Umsätze. Dafür waren im Wesentlichen zwei Faktoren

„Starke Marken müssen sich **weiterentwickeln.**"

auszumachen: antizyklische Investitionen in Innovationen und Budgetsteigerungen im Bereich Werbung und Kommunikation. Das ist aber nicht in allen Branchen machbar. Im B2B-Bereich hat oft ein kompletter Markt mit dramatischen Umsatzeinbrüchen zu kämpfen. Dann gilt es, bei zwar real sinkenden Ausgaben im Vergleich zu den Wettbewerbern zumindest relativ mehr zu kommunizieren. Ebenso wichtig ist es, den persönlichen Kontakt zu den Kunden zu intensivieren und gemeinsam mit ihnen an Optimierungen oder Innovationen zu arbeiten. Zieht dann der Markt wieder an, ist das Unternehmen gut positioniert.

***Etablierte Marken** stehen für Konstanz und Kontinuität. Sind die Verantwortlichen von Markenunternehmen darum besonders gefährdet, auf Marktveränderungen nicht adäquat zu reagieren?*

Konstanz und Kontinuität dürfen nicht zum Stillstand führen. Starke Marken müssen sich weiterentwickeln. Gleichwohl sind diese Attribute wichtig, denn ohne sie bilden sich keine klaren Markenbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen heraus. Neuronale Messungen zeigen, dass starke Marken mit positiven, schwache Marken nicht mal mit neutralen, sondern ausschließlich negativen Emotionen verknüpft sind. Zu den schwachen Marken im Sample zählte Opel, zu den starken BMW. BMW hat seit den Sechzigerjahren ein Mal seinen Slogan minimal verändert, Opel etwa ein Dutzend Mal komplett. Zudem weist ein BMW zahlreiche optische Charakteristika auf – die typische Niere beispielsweise –, die ihn seit jeher als BMW erkennbar machen. Käufer haben nur Vertrauen in Marken, wenn diese für klare, dauerhafte Versprechen stehen. Gleichzeitig müssen sie immer behände an den Zeitgeist angepasst werden und Innovationen aufweisen. Darum betont BMW heute nicht mehr nur Sportlichkeit, sondern greift auch das Thema Nachhaltigkeit auf. Neue Modelle von Rolex sehen heute nicht wesentlich anders aus als jene aus den 1960er-Jahren, trotzdem sind sie technisch weiterentwickelt.

***Die Dehnung einer Marke** gilt als durchaus riskant . . .*

Die Gefahr der Markendehnung besteht in der Überdehnung, also wenn sich ein Unternehmen zu weit von seinem Markenkern entfernt. Diese Gefahr besteht, wenn man Zielgruppen anspricht, die mit dem etablierten Markeninhalt nicht bedient werden können, oder Produkte anbietet, die nicht zur Marke passen. Mercedes-Benz steht für Prestige und Sicherheit. Entsprechend gehören Mercedes-Fahrer zu denen, die es geschafft haben. Nun stellt sich die Frage, ob dieses Versprechen noch gilt, wenn Mercedes ein Modell wie die A-Klasse auf den Markt bringt. Eine solche Überdehnung belastet das Markenkonto zugunsten kurzfristiger Erfolge in einem markeninadäquaten Marktsegment. Gehört aber, wie beispielsweise bei Jägermeister, nur ein Produkt zum Angebot, ist eine Markendehnung schwierig. Dann bleibt allein die Option, die Kommunikation dem Zeitgeist anzupassen und darüber neue Zielgruppen zu erschließen.

***Marken müssen emotionalisieren,** enthalten also ein irrationales Moment. Zugleich wächst das Streben nach rationaler Markenführung. Bleibt Markenerfolg immer ein Stück weit unwägbar?*

Starke Marken gehen mit starken Emotionen einher. Das heißt nicht, dass man in der Kommunikation einfach nur etwas vermeintlich Emotionalisierendes abbildet und so Erfolg erzielt. Vielmehr entstehen die Gefühle im Kopf des Betrachters. Sie können daraus resultieren, dass eine Leistung besonders gut erbracht wird, eine ansprechende Erlebniswelt geschaffen wird oder Design und Bedienung besonders angenehm wirken wie bei Apple. Darum ist es für Marken wichtig, zu prüfen, wofür man letztlich steht, ob das für die Kunden relevant ist und wie man die Markenbotschaft an allen wichtigen Kontaktpunkten erlebbar macht. Daraus resultiert die Markenbindung. Diesen Pro-

zess kann man wissenschaftlich analysieren und mithin den Markenerfolg immer genauer planen.

***Laut Studien** resultiert weit über die Hälfte des Wertes eines Unternehmens aus seinem Markenwert. Woraus resultiert diese ungemeine Kraft des Symbolischen gegenüber dem realen Produkt?*

Produkte werden zunehmend austauschbar hinsichtlich ihrer sachlich-funktionalen Qualität. Darum müssen Unternehmen etwas on top setzen. Das ist die Marke, die für ein klares Versprechen steht und die Kunden entlastet, weil sie wissen, was sie erwartet. Marken dienen zugleich der sozialen Differenzierung, man zeigt sich mit ihnen. Sie können Marken erwerben, von denen Sie meinen, dass sie Ihrer Persönlichkeit entsprechen oder weil sie eine Persönlichkeit aufweisen, die Sie gerne verkörpern möchten. Es sind emotionale Faktoren, die dazu führen, dass Menschen sich an bestimmte Marken binden. Das ist die Macht der Marke. Diese Macht wächst.

***Gute Marken** besitzen das Potenzial zu ewigem Leben, heißt es. Welche Strategien empfehlen Sie etablierten Marken, um sich für die Zukunft zu wappnen?*

Marken müssen sich selbst treu bleiben, ohne sich dem Zeitgeist und den veränderten Kundenansprüchen zu verweigern. Stillstand ist der Tod jeder Marke. Unabdingbar für den Erfolg ist eine sanfte Weiterentwicklung unter Wahrung der Markenkernwerte.

***Internationale Marken** wie Adidas oder Boss bestehen fast nur noch aus Produktdesign und Markenmanagement, während sie weltweit produzieren lassen. Für Mittelständler funktioniert das nicht. Wie können sich kleinere Unternehmen als Marke etablieren?*

Die Mechanismen des Markenaufbaus sind branchenübergreifend ähnlich und unabhängig von der Größe des Unternehmens. Worüber sich ein Unternehmer als Erstes klar werden muss, ist die Frage: Wer bin ich als Marke, was sind meine wesensprägenden Merkmale? Ist die Markenidentität geklärt, geht es um die Positionierung der Marke, also um die Frage: Warum sollen mich die Kunden kaufen? Bei der Umsetzung gilt es, beides wahrnehmbar, eigenständig und aufeinander abgestimmt zu kommunizieren. Die Make-or-buy-Entscheidung ist hingegen sekundär und hängt im Wesentlichen von den eigenen Kompetenzen ab. Die ersten beiden Fragen aber sollte jedes Unternehmen sehr sorgfältig für sich beantworten. Natürlich haben kleinere Unternehmen andere Kommunikationsbudgets als beispielsweise Adidas, aber dafür auch eine überschaubare Zielgruppe. Und die Tätigkeitsbereiche sind in Bezug auf Zielgruppen deutlich klarer abgrenzbar. Vieles läuft über persönliche Kontakte der Außendienstmitarbeiter. Deshalb sind gerade sie die wichtigsten Markenbotschafter. Die Art und Weise ihres Auftretens und Argumentierens muss absolut markenkonform sein. Dasselbe gilt auch für alles, was sie beim Kunden abgeben oder wie er auf andere Art kontaktiert wird. ■

Fotos: Bert Bostelmann

ZUR PERSON
PROFESSOR DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch, Jahrgang 1960, verheiratet, zwei Kinder, ist seit 1996 Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Esch gilt als der zurzeit bekannteste lehrende Marketingprofessor in Deutschland. Er ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Vizepräsident des Deutschen Marketing-Verbandes sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung „Esch. The Brand Consultants". Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Kommunikationsmanagement und Kundenverhalten. Darüber hinaus ist Esch in Beiräten verschiedener Unternehmen tätig, unter anderem als Vorsitzender des Marketingbeirats der Volkswagen AG.