

„Der Chef muss die Marke leben“

Die meisten Marken werden von den Managern in den Unternehmen nicht wirksam aufgebaut oder sie werden gar zerstört, sagt Markenexperte Franz-Rudolf Esch.

Über die Deutsche Telekom zu schimpfen, ist fast schon ein Gesellschaftsspiel. Machen Sie mit?

Franz-Rudolf Esch: Die Telekom agiert gegen ihre Marke. Sie treibt ständig eine neue Sau durchs Dorf und beschädigt damit ihr Fundament. Denn sie könnte alle Dienstleistungen für die Telefonie und fürs Internet aus einer Hand anbieten. Würde sie dies in den Vordergrund stellen und mit einem guten Service verknüpfen, liefen ihr die Kunden nicht in Scharen davon. Stattdessen verwirrt und verschreckt sie die Kunden mit immer neuen Submarken und dauernd anderen Themen.

Dennoch bleiben ihr Millionen Kunden treu.

Esch: Der Ex-Monopolist profitiert immer noch von dem tiefen Vertrauen, das ihm viele entgegenbringen, weil sein Angebot in der Vergangenheit gestimmt hat. Er zehrt vom Markenversprechen, das er einmal gegeben hat. Seine Kunden wollen nach wie vor ein Angebot aus einem Guss, ein Komplettpaket. Sie möchten sich aufgehoben fühlen. Das Telefonieren und das Surfen im Internet soll schlicht funktionieren. Würde es das, wäre der Preis von untergeordneter Bedeutung.

Ein Management-Problem?

Esch: Eindeutig ja. Die Bereichsmanager müssten sich mit dem Vorstandsvorsitzen-



Sorgt sich um die Strahlkraft von Marken: Prof. Franz-Rudolf Esch

den zusammensetzen und für eine klare Linie sorgen – bei der Positionierung, den Strukturen und in der Kommunikation.

Was lernen wir daraus für andere Marken?

Esch: Zum Beispiel, dass Markenführung Chefsache ist. Denn der Chef ist der erste Botschafter und der erste Hüter der Marke. Er muss sie leben.

Vielen Chefs mangelt es an Zeit oder an Kompetenz zur Markenführung.

Esch: Darum sollte der Markengedanke das ganze Unternehmen durchdringen. Je weiter das Wissen um die Marke in einem Unternehmen verbreitet ist, desto mehr Markenbotschafter gibt es. Und gleichzeitig auch mehr Markenkontrolleure, die „Halt!“ rufen, wenn sie glauben, dass gegen die Identität der Marke verstoßen wird.

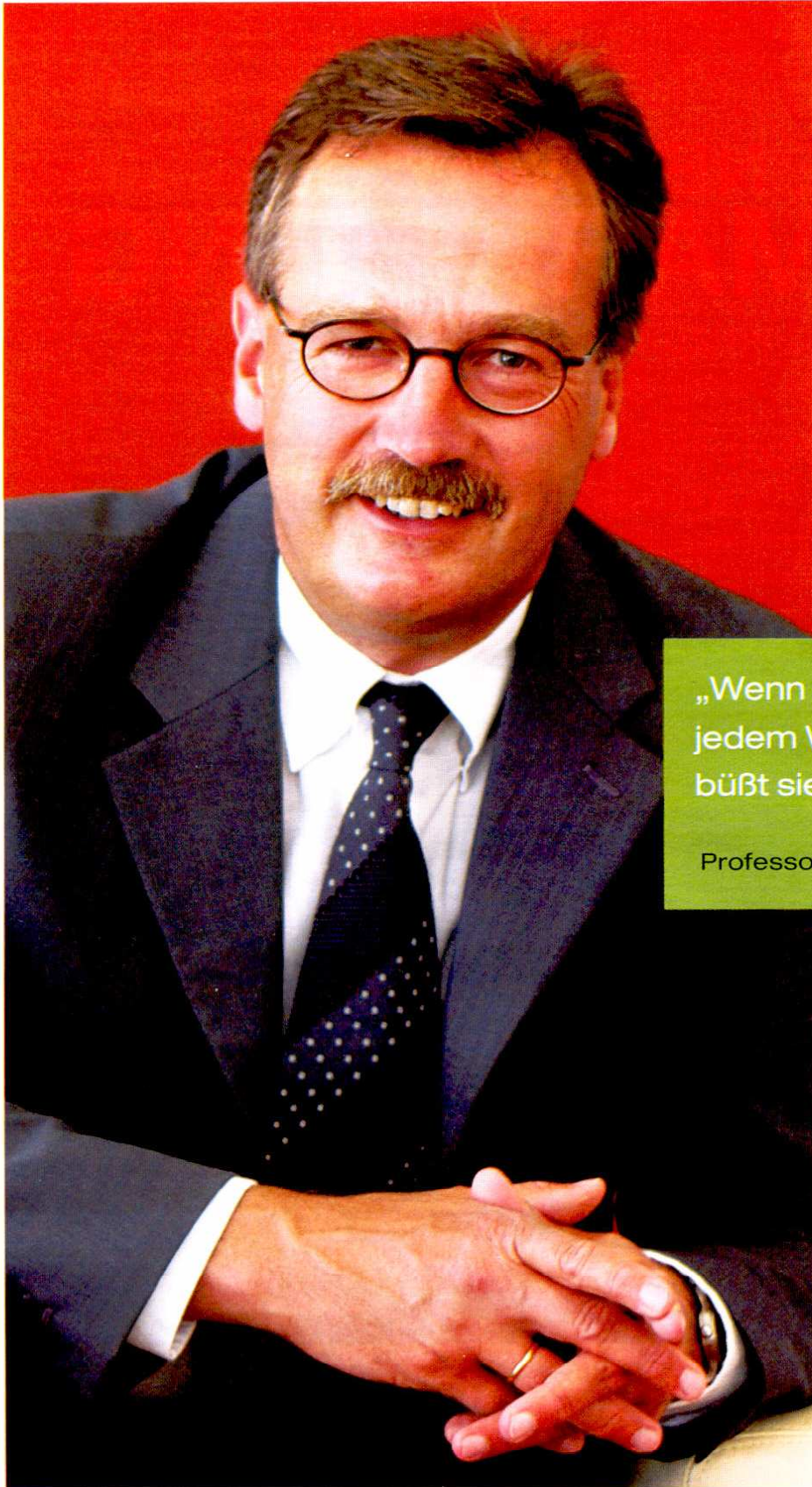
Was macht Marken schwach?

Esch: Die meisten Marken schwächeln, weil sie von den Managern in den Unternehmen nicht wirksam aufgebaut oder gar zerstört werden. So kommt es zu unklaren Identitäten, zum Schielen auf die Kirschen in Nachbarns Garten, zum ständigen Wechsel in der Positionierung und im kommunikativen Auftritt – schließlich zersplittert die Marke.

Aber der Wert der Marke wird doch hochgehalten.

Esch: Das sind oft reine Lippenbekenntnisse. In vielen Unternehmen spielen das Marketing und damit auch die Markenführung eine untergeordnete Rolle. Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung wird zurzeit weniger gelebt denn je. Das birgt eine große Gefahr. Denn das Wachstum von Unternehmen geht von zwei Quellen aus: vom Marketing und von Innovationen, die marktkonform sind.





Wieso hat das Marketing an Bedeutung eingebüßt?

Esch: Oftmals sind heute Controller oder Menschen an der Macht, die nicht marketingaffin sind. Dazu kommt, dass viele Manager nur noch über einen Horizont von zwei, drei Jahren verfügen. Das ist nicht ihre Schuld, denn ihr Erfolg oder Misserfolg wird nach dieser Spanne bemessen. Für eine Marke jedoch ist das ein sehr kurzer Zeitraum. In ihm lässt sie sich zwar durchaus pushen, aber unter Umständen schadet es ihr langfristig, dann nämlich, wenn es das Markenbild verwässert.

Beispiel?

Esch: Wenn man Mode von Boss oder Joop auf jedem Kaufhaus-Wühltisch findet, büßt sie ihre Begehrlichkeit ein. Dann müssen die Unternehmen hart zurücksteuern, um wieder auf den Pfad der Tugend zu finden. Mit solchen Verkaufsförderungsaktio-

„Wenn man Mode von Boss auf jedem Wühltisch findet, büßt sie ihre Begehrlichkeit ein“

Professor Franz-Rudolf Esch, Uni Gießen

nen kapitalisieren sie zwar kurzfristig den Wert ihrer Marke, aber das Markenguthaben schmilzt dahin. Und die Strahlkraft der Marke geht verloren.

Nicht nur Controller sind auf Zahlen fixiert. Wie lässt sich der Wert einer Marke messen?

Esch: Eine Marke ist keine quantitative, sondern eine qualitative Größe. Ihr Erfolg lässt sich kurz- und mittelfristig nur schwer unmittelbar nachweisen. Denn sie braucht eine gewisse Zeit, bis sie wirkt, und sie wirkt immer indirekt. Aber das Qualitative geht dem Quantitativen voraus. In der Regel braucht der Konsument zuerst eine bestimmte Einstellung zu einer Marke, bevor er sie kauft. Seine Bindung führt dazu, dass er sie erneut kauft. Die Bedeutung solcher Größen im Marketing wird derzeit stark unterschätzt.

These: Die Dialogfähigkeit von Unternehmen bestimmt den Erfolg von Marken. Stimmen Sie zu?

Esch: Es wird immer Marken geben, die durch klassische Kommunikation – und das ist Einbahnstraßen-Kommunikation – reüssieren. Allerdings braucht jede Marke ein intensives Feedback vom Markt. Das können die Marktforschung und die Trendforschung leisten, welche die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden aufspüren. Jede starke Marke muss mit der Zeit gehen. Hier gilt das Diktum: Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt. Soll heißen: Der Markenkern muss stabil sein, darüber hinaus aber sind Wandlungen nötig.

Sie halten nichts von der Idee, nur noch auf Dialog-Kommunikation zu setzen?

Esch: Dies von jeder Marke zu verlangen, wäre kein Erfolgsrezept. Denn bei vielen Produkten haben die Kunden gar kein Interesse an einem intensiven Dialog. Er kommt nur für Marken infrage, bei denen die Kunden

ein hohes Involvement mitbringen. Dann macht es Sinn, beispielsweise eine Community-Plattform im Internet bereitzustellen.

Häufig tauschen sich Kunden nicht mit dem Unternehmen, sondern abseits von ihm über seine Marken aus, weil das Unternehmen den Dialog verweigert. Kann das der Marke dienlich sein?

Esch: Wenn es sich um Markenfans handelt, so fungieren sie als unentgeltliche, posi-

Der Markenexperte

Franz-Rudolf Esch ist seit 1996 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Der 47-Jährige forscht seit mehr als 15 Jahren zu den Themen Markenmanagement, Kommunikation und Kundenverhalten und hat dazu mehrere Standardwerke publiziert. Esch ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch The Brand Consultants in Saarlouis.

tive Multiplikatoren für die Marke. Unzufriedene Kunden erzeugen jedoch genau die gegenteilige Wirkung.

Der Einfluss von Konsumenten auf Produkte und Marken nimmt zu. Mancher fürchtet schon, die Unternehmen hätten ihre Marken nicht mehr in der Hand. Was meinen Sie?

Esch: 90 Prozent der Unternehmen haben ihre Marke sowieso nicht in der Hand, weil sie zu wenig von Markenführung verstehen. Da ist es also egal. Davon abgesehen wollen die Konsumenten Produkte nur dann individualisieren, wenn sie hoch motiviert sind. Das sind sie vor allem bei starken Marken. Hier haben die Konsumenten aber schon von sich aus das Interesse, dass der Markenkern erhalten bleibt. Denn sie wollen ja auch die Marke kommunizieren. Ein Schuh von Adidas lässt sich sehr gut individualisieren, aber die drei Streifen sind tabu.

Interview: Joachim Thommes