



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (www.imk-giessen.de) sowie Gründer von ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis (www.esch-brand.com).

C marketingprofile

Können neue Marken heute ohne strategische Markenführung überleben?

D Prof. Esch

Keine Marke kann langfristig ohne eine strategisch geplante Markenführung überleben. Dies gilt natürlich auch für neue Marken. Gerade bei neuen „Marken“ wird es offensichtlich, dass viele gar nicht erst den Markenstatus erreichen und keine klaren und relevanten Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen herausbilden. Sie bleiben eine Bezeichnung, weil es ihnen nicht gelingt, Markenbekanntheit und ein relevantes Markenimage aufzubauen. Marken brauchen ein Zielbild und klare Leitplanken, in denen sie sich bewegen können. Ohne ein ambitioniertes Zielbild entwickeln sich Marken nicht hinreichend weiter und sterben möglicherweise aus, weil sie sich nicht dem Zeitgeist und den Marktveränderungen anpassen. 4711 Echt Kölnisch Wasser steckt in einer solchen Krise. Deshalb sagt Prof. Lehner von Henkel

zu Recht: „Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt.“ Wer sich auf den Lorbeeren vergangener Zeiten ausruht, darf sich nicht wundern, wenn der Markt ihn überholt. Leitplanken sind jedoch auch erforderlich, damit es keinen Wildwuchs der Marke gibt, indem diese in Bereiche kapitalisiert wird, die nicht zur Marke passen. Dazu ist – basierend auf den Wurzeln der Marke – eine zukunftsorientierte Markenidentität zu entwickeln, als Vorgabe für markenstrategisches Handeln. Es gilt, die wesensprägenden Merkmale einer Marke als Maßstab für das Handeln heranzuziehen. Dass dies auch bei neuen Marken möglich ist, zeigen Beispiele wie Bionade, Google oder eBay. Die vielen neuen Marken, die sich niemals in unserem Kopf verankern, sondern bereits vorher verenden, stellen hingegen die Mahnmaße falschen Handelns dar. Dabei spielt Geld nicht immer die zentrale Rolle: Intelligenz kann Potenz ersetzen, wie das Beispiel Bionade zeigt, wo es gelungen ist, in einem hart umkämpften Markt mit einer relevanten Marke sich sukzessive über Meinungsführer und Trendsetter einen Markt mit wenig Geld zu erobern.

C marketingprofile

Was bedeutet das für Unternehmen?

D Prof. Esch

Unternehmen müssen die Markenführung ernst nehmen und diese nicht als reine Spielwiese des Marketings betrachten. Es ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes, weil Kunden keine Produkte, sondern Marken kaufen. Zudem wirken Marken auch auf andere Anspruchsgruppen, wie beispielsweise potenzielle Arbeitnehmer oder die Financial Community. Deshalb lautet das Ergebnis einer Podiumsdiskussion von Topmanagern auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos zu Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert zu Recht: „Marken und Menschen statt Maschinen.“ Die Soft Facts gewinnen somit gegenüber den Hard Facts an Bedeutung. Darüber muss sich das Topmanagement bewusst werden und eine entsprechende Denkhaltung im Unternehmen entwickeln und diese auch durchsetzen.

7 marketingprofile Nachgefragt

Zunächst ist es somit eine innere Überzeugung, die sich durchsetzen muss: Die Marke ist mehr als nur ein schönes Logo oder Kommunikation: Sie drückt sich vielmehr in allen Kontaktpunkten eines Unternehmens mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen aus: im Produkt, im Verhalten der Mitarbeiter, an Servicepunkten usw. Hier kann man viel Geld vergeuden, wenn man die Kontaktpunkte nicht richtig gestaltet oder deren Bedeutung unterschätzt. Der wichtigste Kontaktpunkt bei Strom ist beispielsweise die Stromrechnung. Deshalb hat Yello eine einfache und simple Stromrechnung mit nur drei relevanten Informationen entwickelt, die den Kunden maximal entlastet und diesem ein gutes Gefühl gibt. Werte, die für Yello neben gelb, gut und günstig entscheidend sind.

In einem zweiten Schritt ist auch Wissen gefordert. Wissen darüber, wie man wirklich eine Marke aufbauen und stärken kann, Wissen darüber, wie Kontaktpunkte marken- und kundenspezifisch gestaltet werden können und Wissen darüber, wie man Markenwirkungen messen kann. Investitionen in Marken sind somit so professionell zu behandeln wie Investitionen in eine Fabrikanlage. Dies hat Konsequenzen für Unternehmen, weil

- Strukturen und Prozesse markenspezifisch anzupassen sind,
- die Marke niedergeschrieben und klar zugänglich dokumentiert sein muss,
- die Marke in die Köpfe der Führungskräfte und Mitarbeiter gebracht werden muss, damit diese in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter übergeht,
- ein Markenkontrollcockpit implementiert werden sollte, um den Markenerfolg zu messen.

C marketingprofile

Was bedeutet dies für kleine Unternehmen?

D Prof. Esch

Markenführung bedarf der Kontinuität – auch in der Führung. Hier haben kleinere und mittelständische Unternehmen klare Vorteile gegenüber Großunternehmen. Die Verweildauer der Vorstände in

DAX-Unternehmen beträgt gerade einmal 4,7 Jahre, die bei guten Mittelständlern hingegen 20 Jahre – eine gute Voraussetzung für Kontinuität in der Markenführung. Was hier allerdings fehlt, ist häufig ein Sparring durch externe Partner, die den Verantwortlichen in Unternehmen in Sachen Markenführung auf die Sprünge helfen und durch Coaching die Markenführung optimieren. In der Regel ist dies gut investiertes Geld, weil durch Marken Preis- und Mengenpremiererzielbar sind. Höhere Preise sind heute nur dann noch durchsetzbar, wenn eine Marke begehrt ist. Deshalb sind Kunden auch bereit, für einen Lindt-Osterhasen mehr als das Dreifache des Preises eines herkömmlichen Schokoladenhasens zu zahlen. Dies gilt übrigens auch im B2B-Bereich, wie unsere Erfahrung lehrt. Der Satz „Nobody ever got fired for buying an IBM“ spricht Bände.

C marketingprofile

Wie verändert das Web 2.0-Phänomen die Markenführung?

D Prof. Esch

Das Web 2.0 ist die moderne Form der Mund-zu-Mund-Propaganda und der Vernetzung von Internetnutzern weltweit zu Themen, die sie interessieren. Durch die Verlinkung unterschiedlicher Nutzer werden neue Seiten und eine Struktur gebildet, sodass sich hier Daten fortpflanzen wie Synapsen im Gehirn, über die unterschiedlichsten Schaltquellen. Gerade Blogger gewinnen hier als „Meinungsführer“ an Bedeutung. Für die Markenführung ist dies Fluch und Segen zugleich: Einerseits kann eine Marke dadurch maximal profitieren, wenn sie über positive Mund-zu-Mund-Propaganda im Web 2.0 ohne Kosten weitergereicht wird. Durch die Verbreitung durch Personen, die davon nicht profitieren, steigt zudem die Glaubwürdigkeit und Relevanz der Inhalte. Andererseits können natürlich auch Probleme oder Schwächen der Marke in gleicher Form verbreitet werden, mit daraus resultierenden negativen Konsequenzen bis hin zur Kaufzurückhaltung.

C marketingprofile

Müssen Unternehmen sich darauf einstellen, ihre Markenführung teilweise den Verbrauchern zu überlassen?

D Prof. Esch

Diese These hört man immer öfter. Sie ist allerdings Unsinn. Wer das Ruder der Markenführung an Verbraucher abgibt, delegiert Verantwortung und überlässt die Markenführung Außenstehenden. Das ist nicht im Sinne des Erfinders, denn die Markenidentität kommt zunächst von innen, aus dem Unternehmen heraus. Würde man dies machen, wäre dies vergleichbar mit einem ferngesteuerten Michael Schumacher in einem Formel-1-Boliden. Was allerdings wichtig ist, dass man über Consumer Insights einen Abgleich macht zwischen der Markenidentität und Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, um die Marke entsprechend darauf einstellen zu können. Sich ausschließlich an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten, hieße jedoch, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Die Marke würde zur Hure des Publikums und würde ihr Gesicht verlieren.

C marketingprofile

Welche Chancen ergeben sich aus dieser Entwicklung?

D Prof. Esch

Im Kern kann man dadurch einen Zustand herstellen, wie er früher gang und gäbe war: Der Kaufmann, der im Laden stand, kannte seine Kunden. Je besser er zuhören und den Kundenbedarf orten konnte, umso besser konnte er sich darauf einstellen. Durch neue Medien und Möglichkeiten wird es heutzutage möglich, wieder den Kontakt zu Kunden zu intensivieren. Trotz dieser Möglichkeit gilt jedoch: Nichts ist wirksamer und aufschlussreicher als der persönliche Kontakt zum Kunden. Deshalb installieren ja viele Unternehmen Programme wie „five days with the customer“, um die Seele des Kunden besser verstehen zu lernen. D