

Plädoyer für die klare Linie

Innovation birgt auch Risiken. Zuviel des Guten führt zu „Brand Confusion“, meint der Marken- und Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch. Auf die Strategie kommt es an.

In dem Klassiker „Marketing und Innovation“ (1974) meinte der Management-Guru Peter F. Drucker, dass Geldverdienen kein wesentliches Unternehmensziel sei, sondern einen Kunden zu finden. Die Bereitschaft eines Kunden, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen, „wandelt wirtschaftliche Ressourcen in Wohlstand“. Unternehmen müssen demnach zwei zentrale Funktionen erfüllen: Marketing und Innovation.

Aus Markensicht muss jedoch nicht jedes Unternehmen als Erstes im Markt mit neuen Entwicklungen aufwarten, im Gegenteil: Dies hängt sehr stark von der Positionierung der Marke ab. Loewe bei-

Gerade auf gesättigten Märkten mit ausgereiften Produkten spielen hingegen sozialtechnische Innovationen eine zentrale Rolle. Es handelt sich dabei um solche Neuheiten, die auf Basis von Erkenntnissen zum Kundenverhalten, latente oder manifeste Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Hier schwächeln viele Hersteller noch. Es liegt Potenzial brach. Consumer Insights und der Transfer von Ideen aus anderen Märkten können hier wertvolle Ansätze liefern.

Beredtes Beispiel hierfür ist die Toilettenpapiermarke Kandoo von Procter & Gamble, bei der man ein Toilettenpapier entwickelt hat, das dem Bedarf von Kin-

und wären somit aus Markensicht in Frage zu stellen.

Innovationen sind mit dem Markenan-spruch zu verknüpfen, da erst aus der Abstimmung mit der Marke und den Kundenbedürfnissen marktfähige Angebote entstehen. Dies setzt einen intensiven Prüfprozess voraus.

Innovations- und Angebotsvielfalt führen zu Konsumentenverwirrtheit und Brand Confusion: Echte oder unechte Innovationen bringen für Marken wie für den Handel eine ganze Reihe von Problemen mit sich, die es zu managen gilt. Das Angebot wird für den Kunden immer unübersichtlicher. Dies umso mehr, weil auch bei

empfindet, zum Beispiel bei Aldi. Deshalb werden viele „neue“ Produkte gar nicht erst wahrgenommen. Vereinfachen: Man greift auf verdichtete Informationen zurück, beispielsweise auf Qualitätsurteile von Stiftung Warentest, auf eine Marke mit klarem Markenversprechen oder auf den günstigsten Preis. Picken: Man widmet bestimmten Angeboten nur wenig Zeit. Drei Sekunden zur Entscheidung für eines von 16 Produkten. Man pickt nach dem, was Aufmerksamkeit erregt und gefällt.

Markenmanager können nun durch Vereinfachung Neuerungen mit Nutzen für den Kunden einführen. Hierzu gibt es bereits einige einfache Standardlösungen. Replace: Mehrere Produkte werden durch eines ersetzt – Shampoo und Spülung in einem oder ein ganzer Computer in einem Karton. Repackage: Mehrere Produkte befinden sich in einer Verpackung – Currywurst, Curryketchup, Teller und Piekser in einem. Reposition: Die Einfachheit wird zur zentralen Botschaft – Odol med 3 ist der komplette Schutz in einer Zahnpasta.

Brand Confusion hat viele Facetten, die jede für sich anderer Maßnahmen bedarf. Der Brand Confusion ist durch klare Markensignale entgegenzuwirken, die auch durch Neueinführungen unter einer Marke nicht beeinträchtigt werden dürfen. Während dies Beck mit der Neueinführung von Beck's Gold und Beck's Lemon gelungen ist, indem Markenkennungssignale wie das grüne Schiff und der Song „Sail Away“ wirksam eingesetzt werden, verlässt Bitburger in der Werbung für Bit Sun den Pfad der Tugend. In dem Fernsehspot werden Szenen mit jungen Menschen gezeigt, die vielen Marken zugeordnet werden können. Sie sind hochgradig austauschbar.

Der Brand Confusion ist durch Programm-Klarheit entgegenzuwirken. Allerdings bewirken Programmweiterungen durch Neueinführen oft eher das Gegenteil: Programm-Konfusion. Bei Active O2, dem Powerstoff mit Sauerstoff, hat man zwei Produktlinien eingeführt: Zunächst Sport, dann Fitness. Unklar bleibt hier für den Kunden die Differenzierung zwischen den beiden Linien. In beiden Linien gab es zudem ähnliche Geschmacksrichtungen. Die Verwirrung wird dadurch perfekt, dass mit Formel-1 Motorsport ausgerechnet für Fitness geworben wird, der Linie, mit der zunächst wohl nur Frauen angesprochen werden sollten.

Ähnlich verwirrend geht es bei Jacobs zu. Der Unterschied zwischen Krönung Balance und Krönung mild sowie zwischen Mild, Jacobs milea und Krönung free oder Jacobs Night & Day ist für Kunden schwer nachvollziehbar. Ist die Krönung Meister-röstung stark oder besser als die Krönung? Geht dies überhaupt – besser als die Krönung? Zweifelsfrei sind diese Beispiele überspitzt dargestellt, allerdings fehlt es oft an klaren Benennungen und Visuals zur Unterstützung des spezifischen Nutzens bei Wahrung der typischen Markenkennungsmerkmale.

Innovationen dürfen nicht zur Grenzüberschreitung führen, da sonst die Markenkonfusion zunimmt. Dazu ein einfaches Beispiel: Ritter Sport-Verwender sind eher die „Knacker“, Milka-Kunden eher die „Lutscher“. Natürlich kann auch Milka eine knackige Schokolade herstellen, aber ist es dann noch eine Milka? Die Grenzen der Marke sind klar zu bestimmen, regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und einzuhalten, da ansonsten die Marke an Klarheit verliert und verwässert.

So wichtig Innovationen demnach sind, so notwendig ist allerdings auch ein markenbezogenes Management solcher Innovationen, da sie sonst einer Marke mehr schaden als nützen können. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Gründer von Esch The Brand Consultants.

„Je unklarer das Bild von Herstellermarken erscheint, umso mehr profitieren die Handelsmarken“, sagt Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch.



Foto: Bert Bostelmann

Übertriebene Vielfalt verwirrt die Konsumenten

spielsweise vermarktet seine Produkte primär über das herausragende Design und weniger über die dem Unternehmen inhärente Innovationskraft. Dies heißt jedoch nicht, dass man den Anschluss an Innovationen verpassen darf, wie das Beispiel der Flachbildschirme zeigt. Hier ist die Technologie notwendige Voraussetzung für den Erfolg.

Für Unternehmen empfiehlt es sich, folgende Aspekte kritisch zu prüfen: Wie wichtig sind Innovationen im eigenen Markt? Mit rund 60 Prozent Umsatzanteil neuer Produkte am Gesamtumsatz liegt der Bereich Telekommunikation, Informationstechnik und Medien laut Innovation-Trust ganz vorne. Die Konsumgüterindustrie rangiert hingegen mit einem Umsatzanteil neuer Produkte von rund 20 Prozent weit hinten. Dennoch gelangen rund 27 000 neue Produkte jährlich in den Lebensmittelhandel. Die Flopquote ist aber enorm hoch. Zudem zeigt die Hitliste mit den erfolgreichsten Produktneueinführungen, dass in den letzten Jahren „neue“ Produkte in mehr als 98 Prozent aller Fälle unter bereits etablierten Markennamen eingeführt wurden. Der Neuigkeitsgrad solcher Produkte ist meistens beschränkt.

Welche Art von Innovation ist kundenrelevant? Innovationen können sich auf Prozess- oder Produktinnovationen sowie auf technische bzw. sozialtechnische Innovationen beziehen. Eine cholesterinfreie Margarine ist zweifelsfrei eine technische Innovation, die bedeutsam für Kunden ist, wie das Beispiel BeceL zeigt. Solche Innovationen sind inside-out von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens getrieben. Das Problem solcher Innovationen liegt dabei oft in der Marktrelevanz und dem richtigen Zeitpunkt der Einführung.

den gerecht wurde, die der Pampers entschlüpft sind. Mit einer einfach bedienbaren, kindgerechten Portionierpackung, großen, leicht handhabbaren und nicht klebenden Feuchttüchern und einer entsprechend professionellen Vermarktung, bei der Mütter wie Kleinkinder zielgruppen-gerecht angesprochen werden, können sich damit Kinder zu Recht wie Könige auf einem Thron fühlen.

Wie notwendig ist die Innovationsführerschaft aus Markensicht? Erhebt man wie Audi den Anspruch „Vorsprung durch Technik“, muss sich dies in entsprechenden Innovationen widerspiegeln. Maggi bietet ebenfalls ein einzigartiges Kocherlebnis und muss immer mit neuen Ideen aufwarten, um den Kunden beim Kochen Abwechslung und neue Anregungen zu bieten. Entsprechend wird ein Großteil des Umsatzes mit Produkten gemacht, die es vor drei Jahren noch nicht gab. Viele Marken wollen jedoch andere Images und kaufrelevante Eigenschaften vermitteln. Steht eine Automarke für Zuverlässigkeit, so wäre sie wahrscheinlich gut beraten, Innovationen erst dann zu realisieren, wenn sich die ersten Kinderkrankheiten gelegt haben, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

Wie sind Innovationen aus Markensicht zu interpretieren? Möglicherweise verschließt die jeweilige Markenidentität und Markenpositionierung sogar den Weg zu Innovationen. Eine Marke wie Mövenpick Fine Foods lebt von der Ideologie des Firmengründers, immer nur beste Qualitäten mit hausgemachten Rezepten und höchsten Genuss anzubieten. Deshalb sind der Fruchtanteil bei Mövenpick-Marmelade und der Fett-Anteil bei den Yoghurts so hoch, weil dadurch der Geschmack transportiert wird. Diätinnovationen würden diesem Anspruch zunächst widersprechen

den Marken das Markenbild durch eine zunehmende Anzahl von Produkten mit unterschiedlichen Nutzenversprechen unter einer Marke immer unklarer wird. Zwar wollte man dem Problem der Komplexität bei vielen Unternehmen durch eine Reduktion der Marken und eine Konzentration auf starke Marken zuleibe rücken.

Unilever hat dies mit einer Reduktion der Markenanzahl von vormals 1600 auf mittlerweile rund 460 Marken realisiert. Allerdings wurde dadurch das Problem der Komplexität nur auf eine andere Ebene verschoben: auf die Ebene der unter den verbliebenen Marken geführten Produkte. BeceL steht nicht mehr nur für Margarine – es gibt auch Joghurt und Milch unter dem Markendach.

Je unklarer das Markenbild, desto größer wird die Brand Confusion. Je unklarer das Bild von Herstellermarken, umso mehr profitieren Handelsmarken. Allerdings gehen nur 20 Prozent der Zugewinne auf den Wechsel von einer Hersteller- zu einer Handelsmarke innerhalb einer Einkaufsstätte zurück, 80 Prozent hingegen auf den Wechsel der Einkaufsstätte selbst. Aldi und Lidl bieten somit nicht nur günstige Preise, sondern auch in hohem Maße kognitive Entlastung, weil ihre Angebote wesentlich überschaubarer sind als die von Supermärkten, Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern.

Die Konsumenten finden sich immer schlechter in dem Dschungel der Marken zurecht. Sie entwickeln eigene Strategien, um ihre Konfusion in Grenzen zu halten. Abschotten: Man wendet sich von der Marken- und Kommunikationsflut ab, wo es geht. Umgehen oder ausweichen: Man greift entweder auf bewährte Angebote zurück und verhält sich markentreu oder geht dorthin, wo man Erleichterung erhält oder