Zukunft der Marke?

Wie sieht die Zukunft für Marken in den kommenden Jahrzehnten aus? Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, sagt: Keine Zukunft ohne Marke!

DIE ZEITSCHRIFT »MARKENARTIKEL« wird 70 Jahre alt. Grund genug, nicht nur die Vergangenheit Revue passieren zu lassen, sondern sich zu fragen: Wie sieht eine Vision für Marken der nächsten Jahrzehnte aus? Bei einer Vision handelt es sich immer um eine Zukunftskreation und keine Zukunftsvorhersage, so auch in diesem Fall. Es geht also weniger um richtig oder falsch, sondern um die Anregung und Inspiration, die man daraus ziehen kann und möchte. Jede Vision hat dabei einen Startpunkt: Den Zeitpunkt im jetzt und hier. Wie sieht nun die Zukunft für Marken aus? Wird es sie in Zukunft überhaupt noch geben? Die klare Antwort lautet definitiv »Ja«. Die Bedeutung wird sogar noch stärker zunehmen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Hierzu einige Ansatzpunkte als Inspiration.

Leuchtturmfunktion

Marken schaffen Klarheit und bieten Orientierung. Dies wird gerade in der Zukunft immer wichtiger, weil die Menschen durch die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderungen in ihrer Umwelt zunehmend überfordert werden. Sie suchen aufgrund ihrer limitierten kognitiven Verarbeitungskapazitäten nach Entlastung und Orientierung. Starke Marken bieten genau das. Sie stehen für klare und relevante Versprechen und bilden in der Flut konkurrierender Angebote und Gütesiegel einen Leuchtturm für die Kunden: Persil von Henkel stand in der Vergangenheit bei allen Müttern für höchste Sauberkeit und strahlendes Weiß, eben »das Beste«, und wird auch in Zukunft bei allen Töchtern dafür stehen.

Wer künftig nicht in einem Satz den »reason for being« einer Marke nennen und das »Big Picture« zur Marke beschreiben kann, das sich in den Köpfen der Anspruchsgruppen zementieren soll, hat verloren. Wer alles sein will, wird am Ende nichts sein. BMW steht für Sportlichkeit und »Freude am Fahren«, die Marke Bionade für eine natürliche Lifestyle-Limonade. Marken mit eindeutiger Positionierung werden auch in Zukunft erfolgreicher sein als Marken ohne klares Profil. Der eine Satz und das eine Bild zählen.

Nur starke Marken überleben

Charles Darwin stellte in seinen Forschungsarbeiten die Hypothese auf: »Die natürliche Auslese sorgt dafür, dass immer die Stärksten oder die am besten Angepassten überleben.« So verhält es sich auch für Marken. Die Halbwertzeit schwacher Marken ist endlich. Sie sind überflüssig, weil sie keine Faszinationskraft auf Menschen ausüben. Sie erzeugen keine Bindung an die Marke und haben somit keine Daseinsberechtigung. Aus Forschungsergebnissen zum Neuromarketing wissen wir, dass starke Marken positive Assoziationen evozieren, während schwache Marken nicht nur neutrale, sondern sogar negative Assoziationen hervorrufen. Für die Zukunft der Marken bedeutet dies, dass sich stärker als bisher der Spreu vom Weizen gut geführter Marken trennt.

Werde, was Du bist. Dies gilt für Marken mehr denn je: Marken müssen sich selbst treu bleiben und ihr Markenversprechen Tag für Tag beweisen. Jede Weiterentwicklung muss sich an den Wurzeln der Marke orientieren. Die Identität der Marke bildet den Maßstab für die Umsetzung. Das heißt auch, dass man der Versuchung nicht erliegen darf, eine Marke sinnentleert in immer weitere Kategorien und Märkte zu dehnen und neue Zielgruppen anzusprechen. Viele Marken verlieren dabei an Kraft, Glanz und Glaubwürdigkeit. Dies gilt es auch künftig zu vermeiden. Häufig gewinnt man jedoch den Eindruck, dass genau das Gegenteil der Fall ist. Erste Erfolge bei der Markendehnung machen Manager immer mutiger. Sie überfordern damit möglicherweise den Kredit der Marke bei Kunden. Die Kirschen in Nachbars Garten sind zwar verführerisch, manchmal

Abb. 1: Weiterentwicklung - Die Marke Pampers hat es mit Kandoo geschafft, neue Evolutionsschritte zu gehen

allerdings auch gefährlich. Es wird sich zeigen, ob man mit Marken wie Montblanc, Mercedes-Benz, Becel oder Beck`s nicht einen Schritt zu weit gegangen ist.

Marken werden zum Wachstums- und Innovationstreiber Nr. 1. Allerdings sollte man dies mit Augenmaß betreiben. Um starke Marken aufzubauen und wirksam zu navigieren, ist eine markenorientierte Unternehmensführung Pflicht, bei der aus der Perspektive der Marke und mit Blick auf die Kunden die Markenführung optimiert wird. Dabei sind die Marke zeitgemäß weiter zu führen und schlummernde Wachstumspotenziale auszuschöpfen.

Möglichkeiten des Markenwachstums stellen dabei nicht nur klassische Markendehnungen dar, sondern auch verstärkt die Ansprache neuer Kundensegmente und neuer Absatzmärkte. Gerade Emerging Markets wie China, Indien und Russland werden in Zukunft das Rückgrat vieler Marken darstellen und gleichzeitig Impulse für neue globale Marken liefern. Gleichzeitig muss es Marken gelingen, aus eigener Kraft neue Evolutionsschritte zu gehen und neue Produkte und Weiterentwicklungen zu liefern. So ist beispielsweise aus der Marke Pampers das Kindertoilettenpapier Kandoo entstanden, bei der die Bedürfnisse von Müttern und ihren Kindern zielgruppengerecht angesprochen werden (siehe Abb. 1).

Marke fängt im Unternehmen an

Markenführung ist mehr als nur das Logo oder schöne Werbung. Sie beginnt im Unternehmen, bei den verantwortlichen Managern, internen Prozessen, Strukturen und strategischen Ausrichtungen. Die Marke ist im Denken, Fühlen und Handeln der Manager zu verankern. Bei den Durchlaufzeiten der Produktmanager und den Entlohungssystemen, die teilweise der Langfristorientierung bei Marken entgegenstehen, ist dies eine große Herausforderung. Zum anderen sind Strukturen und Prozesse dahingehend zu prüfen, ob sie schon den Anforderungen einer markenorientierten Unternehmensführung gerecht werden. Die funktionsübergreifende Vernetzung von F&E-Anstrengungen und die Synchronisation mit der Supply Chain sorgen beispielsweise schon heute im Beiersdorf-Konzern für eine kundenorientierte und zukunftsgerichtete Innovationspipeline an neuen Produkten unter der Marke Nivea, wie zum Beispiel Nivea DNAge. Hier gilt Innovation aus Tradition. Erst wenn interne Strukturen für Wachstum und Innovationen geschaffen sind, die gleichzeitig die Kundenbedürfnisse berücksichtigen, kann eine starke Marke ihre Strahlkraft vollständig entfalten.

Die Diskussion um den »Verlust der Mitte« ist fehlgeleitet. Es geht bei Marken nicht um die Frage, ob oben, in der Mitte oder unten, es geht nur um starke oder schwache Marken. Die Diskussion um den Verlust der Mitte war, ist und bleibt eine fehlgerichtete Diskussion. Schon heute ist fraglich, wo die Mitte in der Kosmetikbranche liegt und ob eine Marke wie Nivea nicht gerade diese Mitte kennzeichnet. Auf jeder Preisstufe setzen sich im Sinne von Darwins Selektions-Hypothese nur starke Marken durch. Jede Stufe hat ihre Berechtigung. Die Marke Toyota und ihr erfolgreicher Feldzug im Segment der Mittelklasse-PKW ist ein Beispiel dafür. Daran wird sich nichts ändern.

Vergessen Sie die Auseinandersetzung um Hersteller- oder Handelsmarken. Hersteller müssen sich endgültig davon verabschieden, dass Handelsmarken die zweite Wahl sind. Handelsmarken haben bereits in den letzten Jahren gelernt, professioneller aufzutreten und ihr ehemaliges Schattendasein als einfache Me-too Produkte hinter sich zu lassen. Für den Kunden wird es völlig egal sein, ob es sich um eine Handelsmarke oder um eine Herstellermarke handelt. Es geht immer um den konkreten sachlichen oder emotionalen Nutzen,

Abb 2: Erfolgsfaktor Markenästhetik - Stärke für Marken

für den eine Marke steht. Der Handel wird sich von einer ad hoc-Steuerung zu einer langfristigen Ausrichtung und Markenführung entwickeln. Dies betrifft die Professionalisierung der Storebrands ebenso wie die in den Storebrands geführten Handelsmarken. Ob Kunden heute in einen Rewe- oder Edeka-Markt gehen, ist faktisch egal. Der Standort zählt. Künftig zählt auch die Präferenz für die Storebrand. Vertrauen in die Storebrand ersetzt jedoch auch das Vertrauen in eine Herstellermarke.

Die reine Lehre irrt: Preis oder Präferenz ist obsolet. Was zählt ist nicht, ob sie nur billiger sein können. Dies wird eine Wackelposition bleiben, die Halbwertzeit solcher Unternehmen ist begrenzt. Sie sind immer Wettbewerbsangriffen ausgeliefert. Was zählt, ist auch hier der Aufbau einer Marke zur Erzeugung von Vertrauen und Bindung. Es zählt immer die Präferenz für die Marke. Erfolgreiche Turnaround-Fälle wie Puma oder Loewe zeigen, dass sich die Abkehr von einer wechselhaften Marken- und Preisstrategie rentiert. Die Ausschöpfung von Preis- und Mengenprämien einer Marke sichern den Markenerfolg doppelt ab.

Die Macht des Augenblicks ist im Sinne der Marke zu gestalten. Das Markenversprechen muss entlang aller Kontaktpunkte mit Leben erfüllt werden. Abstimmung und Anpassung an Marken- und Kundenerfordernisse sind die Richtschnur für Umsetzungen der Zukunft. Hier ist verhaltenswissenschaftliches Knowhow gefordert, denn nur das, was die Kunden wahrnehmen, leistet einen Beitrag zur Profilierung der Marke. Die Marke Mini beispielsweise inszeniert sich an allen Kontaktpunkten beginnend von den Outlets in den BMW-Autohäusern, über Auftritte bei Events und Messen bis hin zu alternativen Werbeformen wie Guerilla-Marketing immer wieder neu. In Zukunft werden auch die Marken der Gegenwart verstärkt die Wahrnehmung als wichtiges Nadelöhr für ihren Erfolg entdecken. Denn es gilt: Perception is Reality.

Mit Produktdesign zum Erfolg

Markendesign wird zum strategischen Erfolgsfaktor. »Hässlichkeit verkauft sich schlecht«, meinte einst Raymond Loewy, einer der einflussreichsten Designer des 20. Jahrhunderts. Die Markenästhetik übt einen erheblichen, oft unbewussten Einfluss auf das Kaufverhalten aus. Zudem wissen wir aus unserer Forschung, dass durch Design die Preisbereitschaften der Kunden abgeschöpft werden können und dies unabhängig davon, ob diese aufgeschlossen sind gegenüber Ästhetik und Design oder nicht. Design ist marken- und zielgruppenspezifisch zu interpretieren, damit die vollen ästhetischen Wirkungen entfaltet werden und ein maximaler Beitrag zur Stärkung der Marke geleistet wird. Das Beispiel Apple iPod zeigt die Macht des Designs. Technisch bietet der iPod keine Neuerungen, er bringt jedoch verschiedene Welten in einem modernen Design zusammen, das klassischen Gestaltungsvorgaben widerspricht und neue ästhetische Ansprüche definiert. Die Akkuschrauber von Bosch Powertools belebten ein komplettes Segment und verschafften der Marke Bosch Jahr für Jahr Absatzrekorde. Selbst die B2B-Branche ist aus ihrem Dornröschenschlaf erwacht und erkennt den Erfolgsfaktor Design zunehmend für sich. Ob ergonomisch optimierte Gabelstapler des Marktführers Linde oder optisch gefällig anmutende Maschinen von Heidelberger Druckmaschinen. Produktdesign und Markenästhetik zahlen sich aus.

Interaktion mit den Konsumenten

Den Kunden zu erreichen wird schwieriger. Die Kundenbindung umfasst weitaus mehr als eine reine CRM-Logik. Starke Bindungen zum Kunden sind emotional. Sie begründen sich aus dem spezifischen Erleben einer Marke. Je stärker Kunden und Marken entkoppelt werden, zum Beispiel durch Medien wie das Internet, umso bedeutsamer wird der Aufbau von Vertrauen.

Abb 3: Markenwelten - Swarovski Kristall-Welt und Nivea-Haus

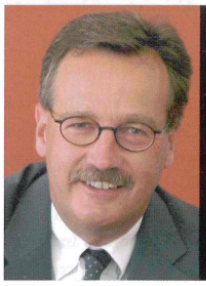
Die stärkere und individuellere Verknüpfung zwischen Marke und Kunden wird somit zum Engpassfaktor. Es bedarf anderer Inszenierungen von Marken und neuartiger Zugänge, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu erlangen. Informationen, die nicht »verpackt« und einfach kommuniziert werden, erreichen künftig Kunden nicht mehr. Marken werden daher in Zukunft weitaus stärker durch Interaktionen erlebt werden. Brandlands wie die VW-Autostadt oder die Swarovski-Kristallwelt inszenieren die Marke. Store-Konzepte wie das Nivea-Haus oder das Maggi-Kochstudio führen Kunden tiefer in die Markenwelt ein und sichern gleichzeitig die Nähe zum Kunden. Marken wie Starbucks begründen ihr Geschäftsmodell und Preispremium sogar rein auf die Erlebniswelt einer entspannten Atmosphäre im Großstadtalltag für den Kunden. Das Beschriften der Tassen mit dem Vornamen des Kunden schafft gleichzeitig Vertrautheit und vermittelt dem Kunden einen individuellen Kontakt.

Markenwelten müssen modalitätsspezifisch die Gefühle der Kunden ansprechen, um durch synästhetische Eindrücke die Marke ganzheitlich und nachhaltig zu verankern. Markencharakteristische Handlungen wie die Bedienung des Navigationssystems i-drive bei BMW bauen Wechselbarrieren auf und schaffen nachhaltige Markenbindung. Persönliche Interaktionen mit dem Verkaufspersonal und Kundenservice müssen stärker als bisher ihren Beitrag zum Erleben der Marke leisten.

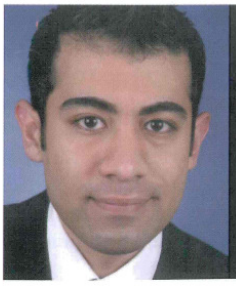
Rückkehr zur Vielfalt

Die drastische Reduktion der Marken bei vielen Konsumgüterherstellern hat die Komplexität nur auf eine andere Stufe verlagert: auf die Produktvielfalt der unter einer Marke geführten Produkte. Dies führt zu einer teilweisen Verwässerung des Markenbildes und schafft Freiraum für neue Marken oder die Revitalisierung alter Marken. Es wird mehr Marken mit klar abgegrenztem Wirkungsbereich geben.

Konsequenz ist gefragt. Es heißt Abschied nehmen von der Demokratie. Für die Marke gilt: Viele Köche verderben den Brei. Markenführung wird auch in der Zukunft kein demokratischer Prozess sein können. Aber: Der Vorstand muss für die Marke und nicht auf Kosten der Marke leben. Vorstände müssen sich ihrer Führungsrolle bewusst sein und den Wert ihrer Marken erkennen und bewahren. Ein laufendes Markencontrolling muss dafür sorgen, dass die Investitionen in die Zukunft der Marke auch nachhaltigen Wert schaffen und nicht wirkungslos verpuffen. Klare Markenmanagementprozesse müssen im Unternehmen etabliert werden, um alle Beteiligten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit einzubinden und dadurch das Markenversprechen zu kanalisieren.



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis (www.esch-brand.com). Seine Forschungsschwerpunkte sind Kommunikationsforschung, Markenmanagement sowie Konsumentenverhalten.



Dipl.-Kfm. Christian Knörle ist als Consultant bei ESCH. The Brand Consultants tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen mit den Schwerpunkten Marketing, Unternehmensführung und Organisation sowie Controlling.

Qualitative Management-Skills

Heutzutage wird alles quantitativ gemessen. Die Zahlengläubigkeit und die damit einhergehende Scheinrationalität nehmen zu. Wer Kosten senkt, ist der König, die drei Stellen hinter dem Komma scheinen bei quantitativen Analysen kriegsentscheidend. Diese einseitige Zahlengläubigkeit ist ein Irrweg. Denn nicht alle Entscheidungen lassen sich quantitativ fundieren, sondern verlangen vielmehr gesunden Menschenverstand und Managementintuition. Oder anders gesagt: Was gefragt ist, ist der unternehmerische Mut, auch Risiken einzugehen. Die rein quantitative Sicht verblendet den Blick für die Zukunft und erstickt jegliche Fantasie, aus der letztendlich Wachstum resultiert. Beherrschen Ihre Manager noch die Fähigkeit zum qualitativen Denken? Sind sie auch in der Lage, scheinbar widersprüchliche Informationen zu einem Bild zusammenzufügen? Sind sie in der Lage, komplexe Informationen zu vernetzten? Wohl dem, wenn es so ist. Controller haben noch nie die Zukunft gestaltet, sie wirken lediglich absichernd. Vorsicht vor den Buzzwords im Management! Markenführung hat nichts mit Sprüche-klopfen zu tun. Beispiele wie »die neue Sehnsucht nach Substanz« oder die »neuronalen Korrelate der Marke« klingen gut und verpflichten zu nichts. So drückt sich Substanz bei jeder Marke anders aus. Bei Miele sind es die Qualität und Haltbarkeit, bei Loewe das zeitlose Design und die Einfachheit der Bedienung, bei Marlboro sind es Emotionen pur. Markenführung hat vielmehr mit Wissen und Erfahrung, harter Arbeit und Liebe zum Detail, vor allem aber mit Ausdauer zu tun.

Was verrät uns nun abschließend der Blick in die Kristallkugel? Bleibt alles anders? Die Antwort gibt uns nur die Zukunft, die jeder von uns für seine Marke bestimmen kann.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Christian Knörle