

Die Marke der Zukunft

Die Marke der Zukunft muss ihren Wandel aus einer klaren Haltung heraus forcieren und stärker vom Markt- zum Kundenverstehender werden. Die Kombination aus Haltung und Wandlungsfähigkeit führt zum Erfolg.

Protagonisten der Digitalisierung sprechen der Marke ihre Zukunft ab. Sie halten diese für ein Auslaufmodell. Die Gründe dafür sind immer die gleichen: Durch die wachsende Transparenz können sich Kunden ein unverfälschtes Bild von der Leistungsfähigkeit von Produkten und Services machen. Sie handeln entsprechend rational – eine Orientierung an Marken wird überflüssig, Kunden übernehmen die Macht.

Übrigens war dies schon ein Credo von Stiftung Warentest, die mit ihren Tests bewirken wollte, dass sich Konsumenten intensiv mit dem Produktvergleich auseinandersetzen und möglichst transparent eine gute Entscheidung treffen – frei von Marken. Nur hat das leider nicht funktioniert, es war zu anstrengend. Dennoch wurde das Gesamturteil von Stiftung Warentest zum Renner: Es diene der vereinfachten Orientierung, so wie dies bei Marken auch der Fall ist. Wie heißt es so schön: Und ewig grüßt das Murmeltier.

Denken ist anstrengend

Wahrscheinlich sind es auch genau diese digitalen Protagonisten, die dann selbst Marken wie Google für die Recherche nutzen, auf Facebook oder LinkedIn ihre Wahrheiten verbreiten, in YouTube-Videos den Untergang der realen Welt in schillernden Farben beschreiben und sich freuen, im Handelsblatt oder im ZDF zur digitalen Welt interviewt zu werden.

Menschen, die mit der Masse mitschwimmen und solche weitverbreiteten Parolen teilen, haben es einfach: Sie müssen nicht selbst denken. Denn das ist schwer, wie der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann in seiner Forschung belegt hat. Menschen sind viel lieber im Autopiloten und lassen sich von Gefühlen, Eindrücken und Vorurteilen leiten, statt ihren Piloten zu nutzen. Implizit kriegen sie vieles mit, explizit wollen sie sich hingegen nicht gedanklich-rational mit Sachverhalten auseinandersetzen. Denken ist anstrengend. Und genau deshalb bleiben Transparenz

und rationale Entscheidungen ein Wunschbild – weit weg von der Realität. Kunden tun nicht, was sie wollen. Sie wollen, was sie tun.

Überlebensfähigkeit sicherstellen

Die Marke hat Zukunft – aber nicht alle Marken haben Zukunft. Wenn laut Havas 77 Prozent aller Marken aus Sicht der Konsumenten verzichtbar sind, dann spricht dies eine klare Sprache. Neu ist dies nicht. Kantar zeigte schon in den 80er-Jahren, dass 65 Prozent aller Marken austauschbar sind. Damals gab es allerdings noch weitaus weniger als heute.

Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, macht sich verzichtbar. Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen in Deutschland werden älter als 100 Jahre. Die Digitalisierung kann hier zum negativen Wirkverstärker werden. Überlebensfähig sind nur Marken, die

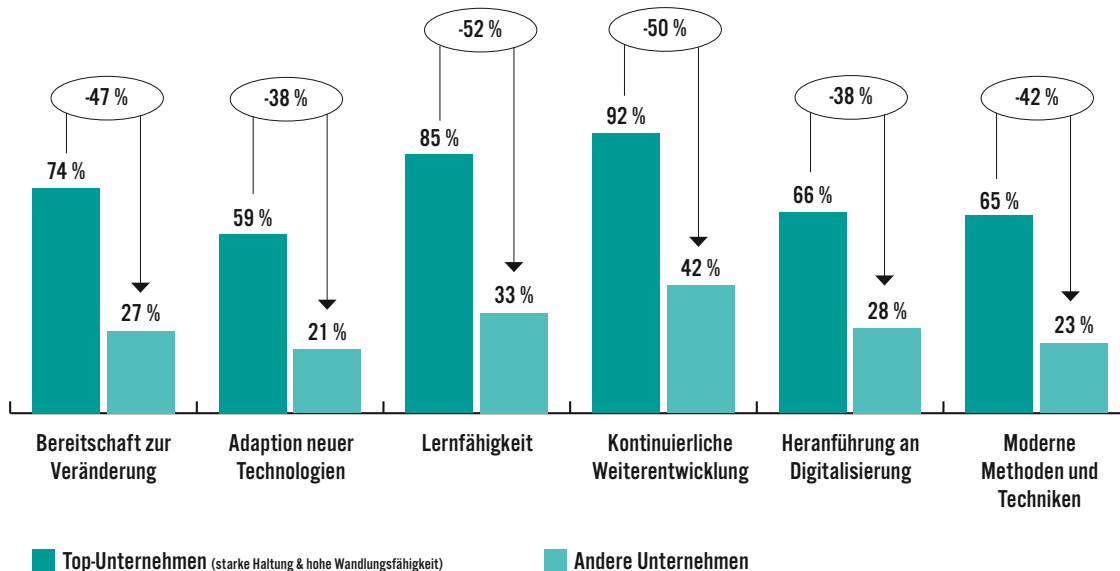
- a) eine klare Haltung haben,
- b) anpassungsfähig sind, ohne sich ihres Sinns zu entleeren und
- c) Relevanz für den Kunden haben und sich in dessen Leben dauerhaft integrieren.

Wandel braucht Haltung

In einer Studie mit 500 Managern konnte die Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants und das Marktforschungsinstitut Explorare belegen, dass es nur ein einziges Erfolgsmuster für die Zukunft gibt: die Kombination aus Haltung und Wandlungsfähigkeit.

33 Prozent der Unternehmen beherrschen dies. Ihre Performance liegt um 15 Prozent über allen anderen Unternehmen in der Studie. Dabei spielte es bei dem Rest keine Rolle, ob diese Player den Kopf in den Sand stecken und alles fatalistisch auf sich zukommen lassen, den Wandel ohne klare Haltung treiben oder in einer starken Haltung verharren, ohne den

Wandlungsfähigkeit: Top-Performer versus alle anderen Unternehmen



Top Unternehmen: n=164; andere Unternehmen: n=336; Angabe von Top 2-Boxen
Quelle: Esch, The Brand Consultants, 2019

Unternehmen, die bessere Ergebnisse erzielen als ihre Wettbewerber, entwickeln sich kontinuierlich weiter, sind lernfähig und bereit für Veränderung

Wandel anzugehen. Es reicht somit nicht, sich wie ein Chamäleon der Umwelt anzupassen oder sich im Spiegel selbst zu bewundern. Wir alle müssen mehr wie Greta Thunberg werden und den Wandel aus einer klaren Haltung heraus forcieren.

Haltung gibt Orientierung

Unternehmen mit einer klaren Haltung beantworten die grundlegenden Fragen, die das Fundament jedes Unternehmens bilden:

- Warum gibt es uns? Was treibt uns an? (Mission)
- Wofür stehen wir ein? (Unternehmensgrundsätze)
- Wo wollen wir in zehn bis 15 Jahren sein? (Vision)
- Warum sollen die Kunden unsere Marke wählen? (Markenwerte und Markenpositionierung)

Sie entwickeln daraus ihre Strategien, um im Markt erfolgreich zu agieren. Spannend ist die Wirkung der Haltung auf die Marke: Die Top-Performer sehen die Zukunft ihrer Marke sehr positiv. Sie wissen um deren Stärke und setzen diese in allen Belangen besser um als der Rest aller Unternehmen. Diese sehen den Erfolgsbeitrag ihrer Marken eher skeptisch. Die Top-Performer betreiben den Wandel aktiv. Sie nehmen dabei ihre Mitarbeiter

mit auf die Reise und machen diese fit für den Wandel. Entsprechend sind sie wesentlich innovativer als alle anderen Unternehmen. Die größte Diskrepanz im Vorgehen zeigt sich dabei in einem Punkt: Das Neue wird vom Kundenbedarf gedacht. Dieser ist der Maßstab für neue Produkte und Dienstleistungen. Insofern ist die Digitalisierung Mittel zum Zweck. Es ist eine von vielen Möglichkeiten, den Kundenbedarf besser zu bedienen.

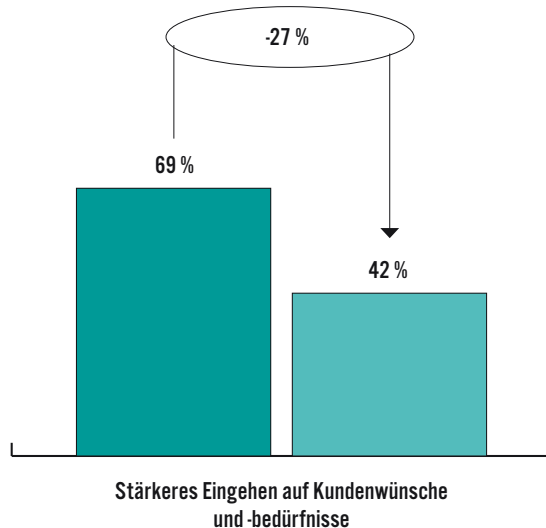
Relevanz von der Leistung bis zur Journey

Wir wissen aus unserer Studie zur Kundenbegeisterung, dass es über alle Produktkategorien nur ein verschwindend geringer Teil der Marken schafft, Verbraucher zu begeistern. Eine wesentliche Ingredienz dabei ist und bleibt der Kern des Produktes oder der Dienstleistung und dessen wahrgenommene Performance.

Doch was ist heute der Kern der Leistung? Beim Thermomix von Vorwerk ist dies ohne Frage das Produkt selbst. Doch zum Kern der Leistung zählen auch die Zeitschriften oder die vielen YouTube-Videos, in denen minutiös dargestellt wird, wie man Gerichte zubereiten kann. Kurzum die ganze Thermomix-Welt, die Kunden die Nutzung und das Kochen mit dem

33 %
der Unternehmen sind mit einem Mix aus Wandlungsfähigkeit und Haltung erfolgreich

Innovationen vom Kunden her entwickeln



■ Top Unternehmen (starke Haltung & hohe Wandlungsfähigkeit)

■ Andere Unternehmen

Top-Unternehmen: n=164; andere Unternehmen: n=336; Angabe von Top-2-Boxen
Quelle: Esch, The Brand Consultants, 2019

Top-Performer gehen stärker auf Kundenwünsche ein als Wettbewerber

Gerät erleichtert. Wir müssen somit den Kern der Leistung mehr im Sinne einer Zwiebel denken – vom Produktkern über die Services bis hin zum Erleben auf der Kundenreise.

Wer künftig Verbraucher begeistern möchte, muss sich zum festen Bestandteil in dessen Leben machen. Unternehmen müssen stärker vom Markt- zum Kundenversther werden. Dabei geht es nicht mehr nur darum, die Käufer im Visier zu haben, sondern die Nutzer und die Nutzung. Die Digitalisierung ist Mittel zum Zweck. Sie kann helfen, sich mit der Marke stärker in das Leben der Kunden zu integrieren und das Leben leichter und angenehmer zu machen.



■ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants in Saarlouis. Zudem ist er Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen tätig.

Die Übersetzung der Kundenbedürfnisse in bessere Leistungen eines Unternehmens ist die konkrete Aufgabe eines Chief Marketing Officers (CMO) oder eines Chief Creative Officers (CCO). Sie sollten sich auf die Frage konzentrieren, wie sie das Leben ihrer Kunden besser und leichter machen können. Die klassische Produkt- und Servicedenke reicht nicht mehr aus. Vielmehr gilt es

1. vom Kern des Leistungsangebotes zu denken, um hier Verbesserungen durch digitale Technologien mit echtem Nutzen für die Kunden zu entwickeln, sowie
2. von der Kundenreise her die Digitalisierung so zu nutzen, dass der Weg des Konsumenten zu jedweder Leistung der Marke so einfach wie möglich gestaltet und das ganzheitliche Erleben sichergestellt ist. Es gilt, die Marke mithilfe digitaler Angebote noch stärker in die Erfahrungs- und Lebenswelt des Kunden nutzbringend einzufügen.

Wir wissen: Markenstärke und Kundenerleben gehen Hand in Hand. Deshalb sind die Marken im Vorteil, die eigene Ökosysteme und Erlebniswelten aufbauen.

Hat die Marke Zukunft?

Die Antwort ist einfach: Starke Marken haben immer Zukunft – auch und gerade in der digitalen Welt. Menschen sind überfordert von der Vielzahl der auf sie einströmenden Reize. Der Glaube an die wachsende Transparenz ist ein Märchen. Umso wichtiger sind Marken, weil sie Kunden zur Orientierung und als Vertrauensanker dienen. Und gerade das Vertrauen spielt in der digitalen Welt, wo die Produkte eben nicht direkt prüfbar und anfassbar sind, eine große Rolle. Dies hat gerade wieder eine Langzeitstudie der Universität zu Köln in Zusammenarbeit mit McKinsey belegt. Das Ergebnis: In der digitalen Welt sind Marken sogar noch wichtiger als in der realen Welt. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Literaturtipps

- Esch, F.-R. (2016): Identität. Das Rückgrat starker Marken, Campus, Frankfurt/Main.
- Esch, F.-R. (2018): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., Vahlen, München.
- Esch, F.-R. (2019): Marke 4.0, Vahlen, München.
- Esch, F.-R., Kochann, D. (2019): Kunden begeistern mit System, Campus, Frankfurt/Main.
- Esch, The Brand Consultants (2018): Marken erfolgreich führen 4.0: Wandel braucht Haltung. Gemeinschaftsstudie von Esch. The Brand Consultants und Explorare - Institut für Marktforschung, Saarlouis.