

Im Auftrag der Marke

In wirtschaftlich angespannten Zeiten sparen Kunden auch an Marken. Wie Produkte sich behaupten können und welche Rolle Preis und Verfügbarkeit dabei spielen, verraten Franz-Rudolf und Dennis Esch.

Herr Esch, das Geschäft mit Marken begleitet Sie seit mehr als vier Jahrzehnten. Haben Sie ein solch herausforderndes Jahr für Markenhersteller schon einmal erlebt?

Franz-Rudolf Esch: Es gab schon immer herausfordernde Jahre für Marken – und das Verhalten der Kunden in Krisen ist stets das gleiche. Sie überlegen sich, wofür sie ihr Geld noch ausgeben möchten, und sparen dort, wo Verzicht am leichtesten fällt. Zudem wird das Budget stärker in Handelsmarken investiert. Krisen, egal was sie auslöst, sind für Hersteller daher immer auch eine Prüfung, wie stark ihre Marke wirklich ist.

Das heißt, wer diese Krise nicht gut übersteht, hat schon vorher vieles falsch gemacht?

Franz-Rudolf Esch: Im Großen und Ganzen ist das so. Dass dieses Jahr sehr herausfordernd ist, steht außer Frage. Auch, weil die Verhandlungen mit dem Handel um Preiserhöhungen noch einmal härter geworden sind. Über die vergangenen Jahre betrachtet aber liegt der Anteil der Handelsmarken relativ stabil bei knapp über 40 Prozent. Wir haben in weiten Teilen einen Deckel erreicht. Besonders hoch ist der Anteil in jenen Kategorien, in denen Hersteller aufgegeben haben, etwas für ihre Marke zu tun, oder wo die Innovationskraft nicht stark genug ist, um eine höhere Preisbereitschaft zu erzielen. In anderen

Kategorien können starke Marken in Krisen reüssieren.

Was macht Marken stark?

Dennis Esch: Dass sie uns eine klare Vorstellung vermitteln. Wenn ich an eine starke Marke denke, bin ich sofort in einer spezifischen Gedankenwelt, habe ein Bild vor Augen. Coca-Cola ist sicher ein Musterbeispiel. Heinz Ketchup ist ein weiteres. Ich erinnere mich an eine Werbung, in der Restaurantbesitzer konventionellen Ketchup in eine Heinz-Flasche gefüllt und sie auf den Tisch gestellt haben, der Claim dazu: „Even when it isn't Heinz, it has to be Heinz.“ Das

Produkt ist austauschbar. Die Marke nicht. Starke Marken machen es uns einfach.

Weil wir in einer Welt voller Optionen nicht wählen müssen?

Dennis Esch: Weil wir auf unsere Wahl vertrauen möchten. Jedes volkswirtschaftliche Modell basiert im Grundsatz auf dem Homo oeconomicus, einem komplexen, Kosten-Nutzen-getriebenen Fabelwesen. Für diesen Kunden würde der Einkauf so ablaufen: Er würde vor dem Regal stehen und zwanzig Ketchup-Sorten auf Preis, Verpackungsgröße, Geschmack, Inhaltsstoffe und weitere

Eigenschaften abgleichen, die einzelnen Elemente gewichten und am Ende die für ihn beste Wahl treffen. Aber wenn Sie das in jeder Warenkategorie machen, sind Sie noch im Supermarkt verhungert.

Franz-Rudolf Esch: Der Mensch ist ein kognitiver Geizkragen. Unser Gehirn ist schlecht auf die heutige Reizüberflutung angepasst. Also versuchen wir, Komplexität in unserem Alltag zu reduzieren.

Dennis Esch: In dem Fall heißt das: Ab ans Regal. Heinz suchen. Heinz finden. Weiter geht's.

Fortsetzung auf Seite 104



Zwischen Beratung und Lehrauftrag: Dennis (r.) und Franz-Rudolf Esch.

FOTOS: TOM GÜNDELWEIN



Hersteller werden sich bemühen müssen, dass der Puls der Innovation weiterhin bei ihnen schlägt – denn er ist ihre hauptsächliche Daseinsberechtigung.

Franz-Rudolf Esch



In den meisten Fällen kostet eine reine Preisaktion nur Marge und bringt zudem die Marke in Gefahr.

Dennis Esch



Fortsetzung von Seite 102

In den Regalen vieler Edeka-Märkte gab es Heinz eine ganze Zeit gar nicht. Der Händler versuchte, seine Kunden von seiner Eigenmarke zu überzeugen – mit mäßigem Erfolg, wie viele Kaufleute berichteten. Kommen Handelsmarken auch im Jahr 2023 nicht an die Kraft einer Herstellermarke heran?

Dennis Esch: Die Professionalisierung bei den Handelsmarken ist weit fortgeschritten. Handelsmarkenkonzepte sind heute sehr ausdifferenziert, vom Preiseinstiegs- bis zum Premiumangebot. Aber der Markenhersteller hat immer den Vorteil, dass er in einer Produktkategorie mit einer spitzen Kommunikation in den Markt gehen kann. Bei der Handelsmarke steht in der Regel die Händlermarke im Vordergrund. Das ist ein gewisser Wettbewerbsnachteil.

Franz-Rudolf Esch: Es gibt auf Seiten der Händler Marken, die genauso gut gepflegt werden wie die eines Markenartiklers, Tandil von Aldi etwa oder Balea von dm. Und wenn wir uns anschauen, wie viele Daten und Einblicke Händler heute generieren, dann werden daraus weitere Vorteile erwachsen. Hersteller werden sich bemühen müssen, dass der Puls der In-

novation weiterhin bei ihnen schlägt – denn er ist ihre hauptsächliche Daseinsberechtigung. Die Innovationsführerschaft zu behaupten, wird in Zukunft sicher nicht einfacher.

Nicht alles, was sich Innovation nennt, ist innovativ. Und Kunden fragen sich in Zeiten der Inflation mitunter, ob es die günstigere Variante nicht auch tut. Welche Rolle spielt bei der Suche nach Einfachheit der Preis?

Franz-Rudolf Esch: Das kommt auf die Klebekraft der Marke an. Ist die Bindung zu einer Marke stark und der Konsum öffentlich, spielt Preis eine nachgelagerte Rolle. Ein überzeugter Red-Bull-Käufer möchte nicht mit einem anderen Energydrink durch die Straße laufen. Empfände ich ein Produkt als verzichtbar, fühle mich aber der Marke verbunden, besteht zumindest die Chance, dass ich mich innerhalb der Markenwelt einer günstigeren Alternative zuwende. Dafür braucht es im Sortiment aber eine Portfolio-Klarheit.

Lieferkettenprobleme, Streiks und langwierige Streitigkeiten um Konditionen sorgen in diesem Jahr vielerorts für Regallücken. Große Namen fehlen über einen langen Zeitraum im Supermarkt. Welche Rolle spielt die Verfügbarkeit für eine Marke?

Franz-Rudolf Esch: Eine große. Die tatsächliche Verfügbarkeit und damit einhergehend auch die sogenannte Mental Availability. Eine starke Marke hat vorgebaut und kann eine kurze Zeit überbrücken, ohne ihren Stellenwert in der Gedankenwelt des Konsumenten zu verlieren. Vielleicht ist die Bindung sogar so groß, dass der Kunde die Einkaufsstätte wechselt. Aber dem gegenüber steht eine große Bequemlichkeit. Wenn eine Marke fünfmal im Regal fehlt, neigt sich die Geduld dem Ende entgegen und der Kunde wird vermutlich zu einer Alternative greifen – zumindest probeweise.

Dennis Esch: Eine entscheidende Frage aber ist, wem der Kunde die Inkompetenz zuschreibt – dem Hersteller oder dem Händler? Sind Regallücken auch in anderen Kategorien erkennbar oder fehlen gleich mehrere große Marken, dann fällt das auf die Händlermarke zurück.

Händler scheuen sich mitunter nicht, den Konflikt mit einem Hinweis am Regal zu kommentieren...

Dennis Esch: ...aber weder Gründe noch Schuldzuweisungen interessieren den Kunden. Es ist nicht sein Problem. Er möchte eine Lösung. Amazon übrigens nutzt in seinen Go-Stores mitunter eine schöne Mechanik: Ist das letzte Produkt vergriffen, blickt der Kunde auf ein Schild mit dem Hinweis: „So good it's gone.“

So viel Lob würde kaum ein deutscher Händler einem Lieferanten gönnen.

Franz-Rudolf Esch: Es würde mich als Kunde auch nicht befriedigen.

Dennis Esch: Vielleicht nicht. Aber die Botschaft ist eine bessere.

Die Vollsortimenter haben ihren Aktionsanteil in diesem Jahr deutlich angehoben, um weniger Kunden an den Discount zu verlieren. Eine Gefahr für Marken?

Franz-Rudolf Esch: Zunächst einmal verändern Vollsortimenter wie Edeka und Rewe ihr Preisimage durch Aktionen nicht. In den Augen der Kunden liegt der Preis eindeutig in der Hand der Discounter – ihr Profil ist so klar und über Jahre gewachsen, dass sich das mit kurzfristigen Promotions oder Werbesprüchen wie „In jedem Edeka steckt ein Discounter“ nicht verändern lässt. Kunden suchen Supermärkte aus anderen Gründen auf: Vielfalt, Inspiration, Frische. Darauf sollten sie ihr Marketing ausrichten.

Dennis Esch: Was die Hersteller betrifft, bewirken Aktionen immer nur einen kurzfristigen Schub. Aber der tatsächliche Mehrumsatz ist, wenn man ehrlich rechnet, überschaubar. Ein Teil der Kunden hätte auch zum Normalpreis gekauft, ein anderer zieht Einkäufe zeitlich vor. In den meisten Fällen kostet eine reine Preisaktion nur Marge und bringt zudem die Marke in Gefahr. Die ständige Rabattierung wertet sie ab. Der Kunde gewöhnt sich an den niedrigeren Preis. Wertschöpfungsverlust und Markenerosion sind die Folgen.

In unruhigen Zeiten wird viel über die gesellschaftliche Rolle von Marken gesprochen. Wie halten Sie beide es mit der Haltung?

Dennis Esch: Ein schwieriges Thema. Es gibt in meinen Augen sehr wenige

Markenhersteller, die in einem gewissen Themengebiet glaubwürdig etwas zu sagen haben – Frosch bei der Nachhaltigkeit, Vaude im Outdoor-Bereich. In den meisten Fällen ist der potenzielle Ärger größer als das, was es zu gewinnen gibt. Wir haben das jüngst mit der Marke Bud light im LGBTQ-Kontext erlebt. Wenn eine Marke sich in eine bestimmte Richtung positionieren möchte, muss sie es auch durchziehen. Sonst macht sie sich am Ende in allen Zielgruppen ungläubwürdig.

Franz-Rudolf Esch: Natürlich sollte jedes Unternehmen Haltung haben und einen Zweck verfolgen. Und jeder, der mit und in dem Unternehmen arbeitet, sollte diese Werte auch spüren. Aber mit Blick auf den Kunden und die Marke ist Haltung meist von geringer Kaufrelevanz. Das gilt auch für das Thema Nachhaltigkeit. Wer nicht nachhaltig agiert, ist raus aus dem Geschäft. Aber umgekehrt muss die Nachhaltigkeit nicht Unternehmenszweck sein. „To make people happy“ ist ein wundervoller Unternehmenszweck. Er wird nicht besser, wenn Disney sagen würde: „To make people sustainably happy“.

Welche Marke macht Sie glücklich?

Franz-Rudolf Esch: Wirkliche Lieblingsmarken habe ich nur in Kategorien, für die ich mich sehr interessiere, Automobil zum Beispiel. Porsche ist für mich die Inkarnation einer starken Marke: ikonisch, beständig im Design und mit einer Kommunikation, die den Kern der Nutzer trifft. Im Lebensmittelbereich wird es weniger emotional. Nivea aus einer Tradition heraus, Weihenstephan und Haribo.

Dennis Esch: Bei Haribo gehe ich mit.

Bei Porsche auch?

Dennis Esch: Nein. Ich bin überzeugter BMW-Fahrer. Der Claim „Freude am Fahren“ trifft genau meinen Fahrstil. Ich habe das Schlussbild vieler TV-Spots noch deutlich vor Augen: Der Wagen, der sich geschmeidig die Landstraße entlangschlingelt. Man muss den Fahrer nicht sehen, um zu wissen, wie er am Steuer sitzt: Konzentriert, mit einem Lächeln auf den Lippen. *lz 47-23*

Das Gespräch führte Miriam Hebben.

THEORIE UND PRAXIS

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (63) ist Gründer der Marken- und Strategieberatung Esch – The Brand Consultants. Er lehrte über Jahrzehnte an renommierten Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz, etwa als Professor an der EBS in Wiesbaden sowie der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Er studierte, promovierte und habilitierte an der Universität des Saarlandes in Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing.

Esch ist Initiator des Deutschen Markenkongresses und des Marken-Awards. Für seine Forschungsarbeit und seine Publikationen wurde er mehrfach ausgezeichnet und wird in den Medien häufig als „Markenpapst“ bezeichnet.

Sein Sohn Dr. Dennis Esch (35) ist Senior-Berater bei Esch sowie Assistant Professor in Marketing & Behavioural Science an der Cranfield School of Management in Großbritannien, einer der renommiertesten Business Schools weltweit. Dort hat er seinen Master in strategischem Marketing gemacht. Seinen Bachelor-Abschluss erwarb er an der Universität Mannheim.

Die Unternehmensberatung Esch – The Brand Consultants wurde 2001 gegründet. Sie arbeitet branchenübergreifend für Kunden jeglicher Größe: Vom Familienunternehmen über den Hidden Champion bis zum Dax-Konzern. Das Unternehmen wurde neunmal als bester Berater für Marketing und Marke ausgezeichnet.