

Zurück in die Zukunft

Eine Zeitreise durch 75 Jahre Markenentwicklung in Deutschland zeigt, was uns groß gemacht hat, wie sich Marken entwickelt haben und wohin die Reise geht. Viele Markengesetze bleiben dabei gültig.

Unsere Zeitreise beginnt im Jahr 1949. In diesem Jahr entstanden die Bundesrepublik Deutschland (BRD) im Westen sowie die Deutsche Demokratische Republik (DDR) im Osten. Es war die Zeit, in der durch die Anstrengungen aller Deutschen aus den Trümmern des Zweiten Weltkrieges das Wirtschaftswunder entstand. Das Wirtschaftswunder war Garant für Wohlstand und eine bessere Lebensqualität. Es war der Beginn einer Ära, in der sich große deutsche Unternehmen und Marken bildeten, die den Alltag der Bürger angenehmer und erträglicher machten.

In dieser Zeit nahm die deutsche Wachstumsmaschine Fahrt auf. Allen voran Industrien wie die Automobilindustrie, der Maschinenbau und die Elektronik. Der Ausdruck 'Made in Germany', der ursprünglich in Großbritannien eingeführt wurde, um die Qualität importierter Waren zu kennzeichnen und Verbraucher vor minderwertigen Produkten zu schützen, erfuhr einen Wandel. Er wurde zu einem Qualitätssiegel und zum Synonym für hohe Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit. German Engineering wurde weltbekannt und hochgeschätzt. Die damit verbundenen Vorstellungen haben in hohem Maße die Marke Deutschland und deren Ansehen in der Welt geprägt.

Marken 'Made in Germany'

Die Marke Volkswagen war Inbegriff für die Demokratisierung der Mobilität und für die neue Freiheit, der VW Käfer das Symbol dafür. Wer seinen Wohlstand demonstrieren wollte und konnte, wählte den guten Stern auf allen Straßen: Mercedes-Benz. Marken wie Nivea oder Persil im Westen sowie Florena und Spee im Osten eroberten die Kunden. Es ging um Qualität und Vertrauen. So wichtig diese Aspekte heute noch sind, sie kennzeichnen bei weitem nicht mehr, was eine Marke ausmacht. Marken sind heute Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die diese erkennbar machen, von Wettbewerbern differenzieren und das Wahlverhalten prägen. Heute wissen wir, dass

starke Marken sich von schwachen Marken vor allem durch positive Emotionen unterscheiden.

Medienvielfalt steigt

Die Medienwelt war überschaubar, mit Zeitungen, Zeitschriften und Radio. Am 25. November 1952 ging das Erste Deutsche Fernsehen auf Sendung – in Schwarzweiß. Der erste Werbefilm von Persil wurde 1956 im Bayerischen Rundfunk ausgestrahlt. Die Rollen von Ehefrau und Ehemann übernahmen die Komikerin Liesl Karlstadt und der Schauspieler Beppo Brem. Erst im April 1963 kam das ZDF dazu. Bundeskanzler Willy Brandt eröffnete im August 1967 auf der Funkausstellung in Berlin mit einem symbolischen Knopfdruck das Farbfernsehen in Deutschland. In dieser Zeit lernten Konsumenten, was die Werbung suggerierte: Klementine von Ariel erklärte, wie man Waschmittel nutzt und was es bewirkt, und Tilly von Palmolive badete die Hände von Frauen in dem Spülmittel, um zu zeigen, wie dies die Hände pflegt.

Heute ist das Medienangebot kaum noch überschaubar: Zu den klassischen Medien haben sich die digitalen Medien hinzugesellt, die Kommunikationskonsum per Knopfdruck jederzeit von überall ermöglichen. Der durchschnittliche Fernsehkonsum liegt heute bei 182 Minuten, der des Internets bei 132 Minuten. Ohne alle anderen Medien sind dies allein mehr als fünf Stunden Medienkonsum täglich. Die Fragmentierung der Medien macht es Marken heute schwerer, Konsumenten gezielt zu erreichen.

Kampf um Aufmerksamkeit

In den 60er-Jahren wuchs das Angebot in Supermärkten und damit auch die Zahl der Marken. Das Angebot war damals allerdings noch überschaubar. In einem Zahnpaste-Regal gab es gerade einmal 13 Alternativen. Ende der 80er-Jahre waren es bereits rund 90 Marken, Produkte und Varianten, heute liegen in



einem Regal des saarländischen Lebensmitteleinzelhändlers Globus 110 verschiedene Angebote. Der Kampf um Aufmerksamkeit und um einen präferierten Platz in den Köpfen der Käufer wird für Marken zunehmend schwerer. 1962 wurde die erste Aldi-Filiale im Discount-Prinzip eröffnet. Damit einher ging ab den 70er-Jahren auch das Wachstum der Handelsmarken. Handelsmarken gab es zwar schon viel früher, allerdings nahm deren Bedeutung in dieser Zeit rapide zu. Ihr Anteil bei Aldi, Rewe, Edeka & Co stieg zum Leidwesen von Markenherstellern kräftig.

Heute liegen die Marktanteile der Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel bei rund 40 Prozent. Handelsunternehmen erweitern ihren Wirkungsbereich durch Rückwärtsintegration und durch Eintritt in neue Geschäftsbereiche. Lidl ist beispielsweise in Deutschland der mit Abstand größte Wasserproduzent und engagiert sich – neben anderen Aktivitäten – im Recyclingbereich. Marken, die keine echte Besonderheit mehr aufweisen oder durch Kommunikation stark aufgeladen werden, haben gegenüber Handelsmarken kaum noch Chancen. Konsumenten nehmen praktisch keine Unterschiede mehr wahr.

Emotionalisierung und Erlebnis

Die 68er-Bewegung mit Studentendemonstrationen forderte gesellschaftliche und politische Reformen. Diese Bewegung hatte einen nachhaltigen Einfluss auf die deutsche Gesellschaft und Politik. Und natürlich auch auf Marken. Die Flower-Power-Generation mit Woodstock als Vorbild wurde auch in Markenmaßnahmen reflektiert. In den 80er-Jahren nutzte Fa die neue sexuelle Freiheit dazu, in einem Fernsehspot eine junge, barbusige Frau unter der Brause gedanklich ins Meer springen zu lassen, um die 'wilde Frische der Limonen' zu erleben. 'Wenn der Ozean nicht zu Ihnen kommt, holen Sie ihn doch' war das Motto. Pril hatte Pril-Blumen als Zugaben zum Produkt, die über die Jahre zu einem Symbol für die Marke wurden und immer wieder zum Einsatz kamen.

Die Folgejahre waren geprägt durch eine zunehmende Internationalisierung der Unternehmen und Marken. Deutsche Marken eroberten das Ausland, ausländische Marken wie Microsoft,



So sah Werbung früher aus: Clementine warb für Persil, Tilly für Palmolive - und die Pril-Blumen schmückten viele Haushalte

IBM und Apple eroberten Deutschland. In den 80er-Jahren wandelten sich auch die Markenversprechen. Marken wurden zunehmend emotionalisiert und mit Erlebnisprofilen versehen, weil die Produktqualität auch in der Wahrnehmung vieler Kunden zunehmend vergleichbar und somit austauschbar wurde. Der Marlboro-Cowboy als Sinnbild für Abenteuer und Freiheit oder das Schiff von Beck's, das für Männlichkeit und die maritime Welt stand, sind Beispiele dafür. Ebenso

der Werbefilm 'Like ice in the sunshine' von Langnese, der den Eisumsatz ankurbelte.

Nach dem Fall der Berliner Mauer wurde Deutschland am 3. Oktober 1990 offiziell wiedervereinigt. Wenngleich die vollständige Integration von Ostdeutschland bis heute weder wirtschaftlich noch gesellschaftlich vollständig vollzogen ist, hat sich dadurch das Image der Marke Deutschland weiter positiv entwickelt. Der Zusammenschluss wurde als Symbol für Frieden und Einheit wahrgenommen. Fortan übernahm Deutschland eine führende Rolle in der Europäischen Union.

Soziale Medien verändern die Kommunikation

In den 90er- und 2000er-Jahren entwickelte sich das Aufkommen des Internets zum Gamechanger. Für Marken und Unternehmen hat sich das Spielfeld, auf dem Kunden erreicht werden können, damit dramatisch verändert. Die Art und Weise, wie Marken kommunizieren und vermarktet werden, hat sich ebenfalls verändert. Kommunikation entwickelt sich zunehmend vom Bowlen zum Flippern, also von einseitiger Kommunikation zur vernetzten Kommunikation mit unterschiedlichen Wirkrichtungen und wechselnden Akteuren. In diesem Kontext sind auch neue Player ins Spiel gekommen: Google als Anlaufstelle zum Suchen nach Informationen, soziale Medien wie Facebook, Instagram und TikTok zum Austausch, die neuen digitalen Händler und Plattformen wie Amazon und Zalando als Konkurrenz zu etablierten Händlern, ebenso Direct-to-Consumer-Brands. Wer heute bei einer Google Suche nicht unter den ersten Treffern der ersten Seite erscheint, findet nicht statt. Die sozialen Medien haben Markenkommunikation revolutioniert. Die Wahl der richtigen Kanäle und die zielgerichtete Ansprache von Kunden auf deren unterschiedlichen Customer Journeys wird zu einer großen



Die Telekom ruft zu Engagement gegen Hass im Netz auf und zeigt Haltung



Freizügig: Fa zeigte in den 80er-Jahren in einem TV-Spot eine junge Frau, die unter der Dusche vom Meer träumt



Herausforderung für Manager, um effektiv und effizient zu kommunizieren.

Kundenrelevanz über alle Touchpoints

War früher die Konsumgüterindustrie Vorbild für Markenführung, ist ihnen inzwischen dieser Rang abgelaufen worden. Vorbild sind zunehmend Luxusunternehmen und digitale Player, die ein ganzheitliches Erleben ermöglichen und kohärente Markenauftritte mit Kundenrelevanz an den jeweiligen Kontaktpunkten verknüpfen. Zudem werden aus Informationsempfängern in der digitalen Welt Akteure, die selbst Themen setzen und eine starke Multiplikationswirkung ausüben können. Influencer sind die neuen Meinungsführer. Sie werden selbst zu Marken und können diese in Markenkooperationen sogar überstrahlen.

Dies kann Fluch und Segen für Unternehmen zugleich sein. Es ist ein Segen, wenn Kunden als Markenbotschafter fungieren, und ein Fluch, wenn diese Shitstorms auslösen und Fehlverhalten anprangern. Die anfangs sehr erfolgreiche Markenkooperation von Adidas und Kanye West ließ den Aktienkurs von Adidas einbrechen, weil die Marke sich zu spät von rassistischen Äußerungen des Rappers distanziert hatte. Dadurch, dass Kunden jederzeit und überall auf Informationen zugreifen können, erwartet man auch eine höhere Transparenz und somit noch bessere Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. Allerdings erhoffen sich Unternehmen auch eine bessere Ansprache sowie eine transparentere Wirkungsmessung in der digitalen Welt. Der Fokus auf die Messbarkeit verschleiert jedoch massive Probleme. So werden nur digitale Kurzfristeffekte gemessen, keine Langfristeffekte. Wichtige nicht-digitale Kontaktpunkte werden in den dazugehörigen Attributionsmodellen meist nur unzulänglich berücksichtigt. Dies kann Fehlinvestiti-

onen bedingen und kurzfristige Push-Maßnahmen zu Lasten langfristiger Pull-Maßnahmen fördern.

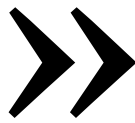
Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Um die Jahrtausendwende startete das Thema Nachhaltigkeit, zunächst getrieben von ökologischen Themen, später auch zunehmend von sozialen Themen. Für diese Entwicklung stehen Marken wie Frosch, Alnatura und Patagonia sowie Share. Deutschland hat sich hier zwar als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit und erneuerbarer Energien positioniert. Es ist Unternehmen durch den großen Druck asiatischer Wettbewerber bislang allerdings nicht gelungen, daraus dauerhaft wirksame Geschäftsmodelle und einen neuen großen Wachstumsmarkt zu etablieren. Seit der Jahrtausendwende hat die Digitalisierung das Spielfeld in vielerlei Hinsicht neu geordnet. Deutschland als alter Technologiestandort hat diese Veränderung verpasst. Während man in Estland oder den Niederlanden die wichtigsten Behördengänge digital machen kann, ist das in Deutschland bis heute nicht möglich. Die Marke Deutschland und deren Unternehmen rutschen ab und gleichen bei der Digitalisierung eher einem zaghaften Follower als einem Innovator. Airbnb, Uber und Netflix haben ganze Industrien umgekrempelt, die Künstliche Intelligenz wird von US-Vorreitern wie OpenAI und Anthropic dominiert, die deutsche Hoffnung Aleph Alpha schwächelt.

In jüngerer Zeit nehmen Marken auch zunehmend Stellung zu sozialen Themen. Dabei geht es häufig um Diversität, Gleichstellung und Inklusion. Folgt man Forschungsergebnissen, scheinen diese Maßnahmen erfolgsneutral zu wirken. Einzelfälle zeigen jedoch ein breites Spektrum von Reaktionen auf: So hat die Telekom durch ihre Maßnahmen gegen Hass im Netz herausragend positive Wirkungen erzielt. Die Kampagne passt zum einen zum Markenkern und wurde zum anderen durch ergänzende Maßnahmen glaubwürdig. Hingegen löste Budweiser mit seiner Transgender-Werbung in den USA einen Shitstorm aus, weil die Maßnahmen weder als glaubwürdig noch als passend zur Marke empfunden wurden.

Permakrise wird zum New Normal

Die vergangenen 15 Jahre waren geprägt durch ständig wechselnde Krisen, von der Finanzkrise zur Flüchtlingskrise, von der Corona-Pandemie und dem Krieg in der Ukraine hin zum eskalierenden Gaza-Israel-Konflikt. Diese führt zunehmend zu Destabilisierungen und zwingt Unternehmen dazu, situativ zu



Die Marke Deutschland muss wieder nachhaltiger Wachstums- und Wohlstandstreiber sowie Vorbild für andere Nationen werden. Wir müssen vom Zaudern zum Machen kommen.

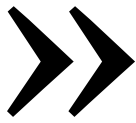
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Esch. The Brand Consultants

reagieren. Die Permakrise wird zum New Normal. Deutschland hat sich schwergetan, in einem schwierigen Umfeld die richtigen Akzente zu setzen: eine zu langsame Digitalisierung, zu viel Bürokratie und schwache Politik hindern den Fortschritt. Das Bild im Ausland scheint sich entsprechend zu verändern. Die Neuauflage des Sommermärchens 2006 blieb zur diesjährigen Heim-EM aus, hängengeblieben ist für viele vor allem die schlechte Infrastruktur.

Zurück nach vorne

Es liegt an uns allen, dies zu ändern, und Deutschland mit unseren Unternehmen und Marken proaktiv weiterzuentwickeln für nachhaltigen Wohlstand und Profitabilität. Dabei hilft der Blick zurück, um zu sehen, was uns als Marke Deutschland stark gemacht hat: Fleiß, Disziplin, Erfindergeist, Zuverlässigkeit und Qualität im Handeln. Unternehmen können mit ihrer Innovationskraft sowie ihrem Einfallsreichtum zur Lösung akuter Herausforderungen beitragen. Die Regierung muss dafür einen verlässlichen Rahmen schaffen – durch Investitionen in die richtige Infrastruktur (Digitalisierung, Mobilität, Energie) sowie eine Bürokratiereduktion. Die Marke Deutschland 2.0 muss wieder nachhaltiger Wachstums- und Wohlstandstreiber sowie Vorbild für andere Nationen werden. Wir müssen vom Zaudern zum Machen kommen. Damit Markenführung einen großen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann, werden folgende Aspekte über Erfolg oder Misserfolg entscheiden:

1. **Haltung macht erfolgreich:** Der einseitige Fokus von Unternehmen auf notwendige Veränderungen durch externe Einflüsse ist nachvollziehbar, aber allein nicht erfolgversprechend. Wandel muss aus einer klaren Haltung betrieben werden: »Warum gibt es uns?« (Purpose) und »Wo wollen wir hin?« (Vision) sind die Leitfragen, die es zu beantworten gilt. Unternehmen, die den Wandel aus einer klaren Haltung betreiben, sind erfolgreicher



Jede Marke muss sich aus ihrer DNA heraus zeitgemäß weiterentwickeln.

Dr. Dennis Esch, Esch. The Brand Consultants

und bieten das bessere Umfeld für Markenwachstum – auch in Zeiten der Permakrise.

2. **Marke als Monetarisierer:** Markenführung muss an Bedeutung in Unternehmen gewinnen. Im Moment gibt es leider einen zunehmenden Bedeutungsverlust des Marketings. Eben weil Marketeers sich in Hypes verlieren und nicht die Rolle des Marketings als Wachstumstreiber und Wertschöpfer forcieren. Überleben kann nur, wer Kundenbedürfnisse besser erfüllt als Wettbewerber, wer mit einer starken Marke in einem für Kunden nicht mehr überschaubaren Umfeld Orientierung bietet und Präferenzen prägt. Es sind originäre Aufgaben des Marketings, die Marke mit Kunden erfolgreich zu verknüpfen. Marke ist kein Selbstzweck, sondern Hauptmittel der Monetarisierung.
3. **Identität zählt:** Um erfolgreich in die Zukunft zu gehen, hilft ein Blick zurück, um zu verstehen, was eine Marke stark gemacht hat und wie man diese Stärken zeitgemäß interpretiert. Viele Manager doktern aber an der falschen Stelle: nämlich an der Wirkung, nicht an der Ursache. Opel und BMW verfolgen ähnliche Maßnahmen. Was für BMW der richtige Weg sein mag, wird Opel nicht weiterbringen. Warum? Weil die meisten Deutschen nicht klar sagen können, wofür Opel



■ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants in Saarlouis.



■ Dr. Dennis Esch ist Geschäftsführer von Esch. The Brand Consultants in Saarlouis sowie Assistant Professor in Marketing and Behavioural Science an der Cranfield School of Management in Cranfield (UK).

steht. Hier ist zunächst eine klare Markenidentität und -positionierung zu erarbeiten, bevor man diese wirksam und wahrnehmbar umsetzen kann.

4. **Konzentration aufs Wesentliche:** Manager brauchen einen Frühjahrsputz in ihrer Toolbox. Auch hier hilft Komplexität nicht, sie schadet. Viele neue Ansätze wie Brand Purpose, Brand Mantra oder Brand Credo leisten keinen Zusatzbeitrag, sie lenken lediglich ab. Kunden kaufen Marken selten wegen ihres Zwecks (Purpose), sondern wegen des Nutzens für sich selbst. Insofern sollten Marken vor allem eine starke Antwort auf die Frage haben: »Warum sollen Kunden mich wählen?«. Unternehmen brauchen einen Purpose, Marken nicht.
5. **Emotion schlägt Verstand:** Kunden sind kognitive Geizkragen. Wir arbeiten noch mit den kognitiven Verarbeitungsprogrammen aus der Steinzeit, Kapazitäten der Informationsaufnahme und -verarbeitung sind beschränkt. Emotionen dominieren unser Handeln. Wir befinden uns meist im Autopiloten, weil wir sonst überfordert wären. Den Piloten, also rationales Denken, nutzen wir nur, wenn absolut notwendig. Stattdessen folgt man lieber Likes, Empfehlungen, Bewertungen, Suchergebnissen bei Google, zunehmend Antworten von ChatGPT oder eben starken Marken, weil diese entlasten. Marketeers müssen dieser Aufmerksamkeitsökonomik gerecht werden.

Es ist richtig: Marken, die sich nicht bewegen, sterben. Allerdings muss sich jede Marke aus ihrer DNA heraus zeitgemäß weiterentwickeln. Das hilft auch, die Spreu vom Weizen zu trennen und nicht jeder Mode hinterher zu hetzen. Unser Fazit: Auch die nächsten 75 Jahre bleiben spannend. Vieles wird sich ändern, viele Markengesetze aber eben auch nicht. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dr. Dennis Esch

Literaturtipp

· Esch, F.-R., Esch, D. (2024): Strategie und Technik der Markenführung, 10. Aufl., Vahlen Verlag, München.