

# Marken: Wieder stärker zu den Menschen

Markengeschichten und Sehnsüchte der Konsumenten müssen wieder eine Balance finden, sonst laufen wir Gefahr, die Basis der Marketingarbeit aus den Augen zu verlieren

Auch Markenführung unterliegt Moden und dem Zeitgeist und getreu dem Prinzip des „Survival of the fittest“ geht es darum, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Ist eine Stufe der Vorteilsnutzung ausgereizt, sucht man nach der nächsten und erklimmt diese. Generelle Kern-erfolgsfaktoren sind in diesem Zusammenhang: relevantes Angebot, klare Strukturen, signifikante Differenzierung, Konsistenz im Kern, spürbares Momentum an Entwicklung, glaubwürdige Einzelgeschichten und Umsetzung der Markenversprechen in konkret erlebbare Sinneseindrücke. Die Addition dieser Erfolgsfaktoren ist am Ende mehr als die Summe der genannten Bestandteile. Die Marke als gestaltbares Objekt des Unternehmenserfolgs steht oftmals heute im Mittelpunkt des gesamten Wertschöpfungsprozesses und dabei haben sich sogenannte identitätsorientierte Ansätze zur Markenführung durchgesetzt. Doch diese scheinbare Klarheit hat auch Schattenseiten. Denn „identitätsorientierte“ Markenführung schaut manchmal zu häufig nur auf „Identität“, eben auf die „Markenidentität“, und vergisst, dass Identität ohne Verankerung in den Bedürfnissen und Motiven der Konsumenten nichts wert ist.

## **Der langsame und kaum bemerkte Perspektivwechsel**

Am Anfang der Entwicklung des Markenkonzpts stand das „industriell gefertigte Produkt“, das erst durch seine Markierung zum „Markenartikel“ wurde („Product Branding“). Hier entstanden die Geschichten von Marken wie Odol, Nivea, Maggi und Persil. Vor allem die „standardisierte und garantierte Qualität“ war das Zeichen für den Fortschritt und gleichermaßen die Substanz, über einige Jahrzehnte die Geschichte von „mehr Sicherheit“ erzählen zu können – quasi als die ursprünglichste aller Kernemotionen von Markenartikeln.

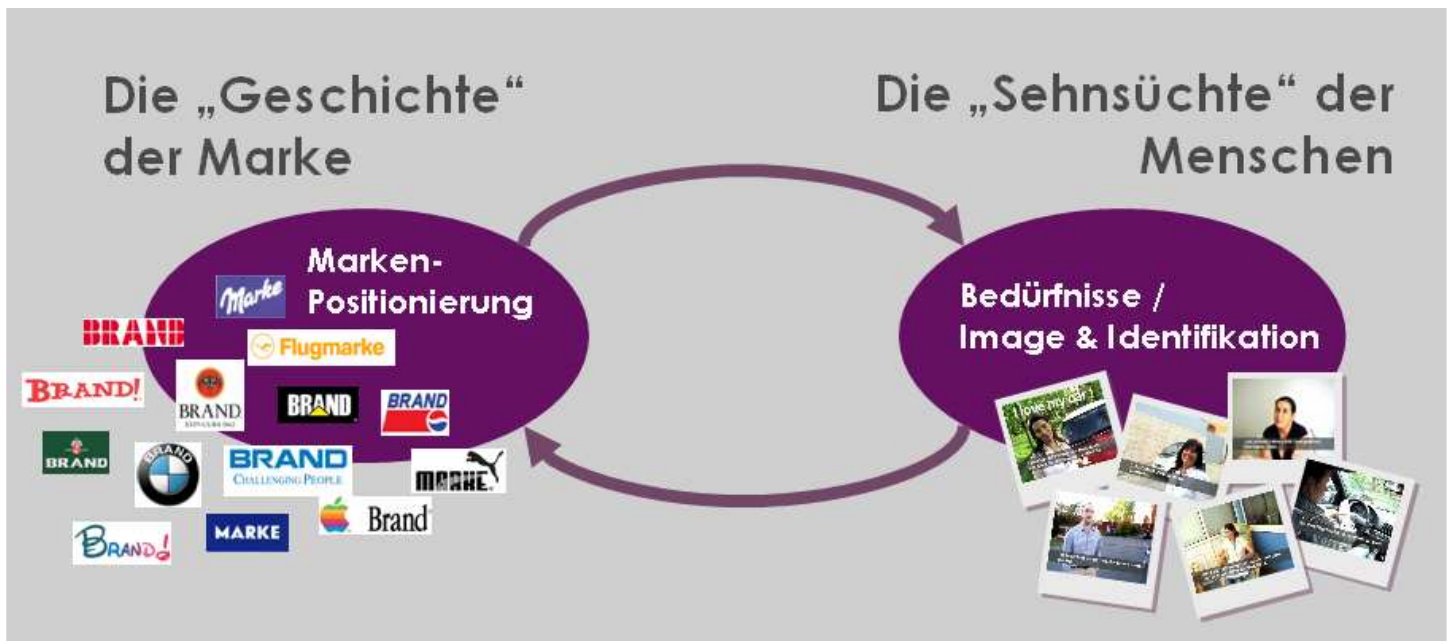
Mit „Wohlstandsgesellschaft“, Marktsättigung und erstem Aufflackern einer „Genuss des Lebens“-Mentalität wurde dann erstmalig in den 60er Jahren Markenpositionierung das Erzählen einer „emotionalen Geschichte“. Der Relaunch der Seife Fa 1968 - von der „Schönheitsseife, die gut duftet“ zur „Wilden Frische der Limonen“ – kann als Prototyp dieser neuen Phase des Marketing gesehen werden. Mit Marlboro und Co. kamen die ersten längeren Ausritte zum „Emotional Branding“. Und die Inhalte der emotionalen Geschichten folgten dem Zeitgeist. Nach dem flower-power-inspirierten Marketing der 70er Jahre, das Marken frischer, optimistischer, jugendlicher und experimentierfreudiger und weniger bürgerlich-konventionell darstellte, kamen in den 80ern der hedonistische Erlebnis-konsum und die „exquisite“ Inszenierung. Das Marketing reflektierte diesen Trend überwiegend mit glitzernder, dem Zeitgeist entsprechender Oberflächenästhetik. Der Mauer-fall gab dieser Grundstimmung auch in den 90er Jahren weitere Nahrung und daher gab es keine deutlich neuen inhaltlichen Akzenten, wenn es galt, die Geschichte einer Marke zu erzählen. In klassischer „Stimulus-Response-Mechanik“ wurde die Marketingkommunikation zum eigentlichen Produkt, da die Marken allgemein auf hohem Qualitätsniveau angekommen waren. Egal ob die Emotion zum Produkt passte oder nicht, man „verpackte“ die Angebote mit beliebigen emotionalen Werbewelten und der Konsument folgte diesem subtilen „Lockstoff“ und ging brav zur Kasse. Und das in jener Zeit gewonnene Momentum an Stärke führte viele Marken in die Phase des „Identity Branding“. Dessen Leitgedanke ist, die Identität der Marke konsistent über alle Medien, und kontinuierlich über einen längeren Zeitraum mit maximaler „Selbst-ähnlichkeit“ zu übersetzen. So nachgewiesen richtig dieser Weg ist, so kamen wir dabei immer weiter weg vom Produkt, vom Markenartikel selbst.

Und manche Fachbücher mit dem Titel „Markenmanagement“ decken inzwischen ein so breites Handlungsfeld ab, dass man den Eindruck gewinnen kann: „Marketing“ braucht man ja nicht mehr, man hat ja heute „Markenmanagement“.

**Die Marke dreht sich zu sehr um sich selbst**

Und dann kommt es zu folgenden Kapriolen. Einer am Tisch sagt: „Brauchen wir nicht Markenstrom?“ Ein anderer sagt: „Aber avanti! Hhmm... Avanza! Klingt dynamisch.“ Ein dritter sagt: „Aber Marke braucht doch noch ‘nen Benefit.“ Und einige Wochen später sieht der Konsument auf einer Werbeanzeige: „Avanza, der Markenstrom. Privatstrom hat jetzt einen Namen!“ Und am Ende ist dann alles „Marke“. Michael Ballack ist Marke. Frau Merkel ist Marke. Wellness Kochen ist Marke. Olympia ist Marke. In einem Fachbeitrag war jüngst zu lesen: „Die Euro 2008“ ist die wichtigste Marke in Österreich. Angesicht solcher Aussagen sollten wir uns einmal ein paar Fragen stellen. Was ist denn mit dem Wert dieser Marke im Oktober 2008? Sind erfolgreiche Marken etwa 3-Monatsphänomene? Widerlegt das nicht die Grundannahmen der Markentechnik? Kurz: Die Geschichten der Marken drehen sich nur noch um ... die Marken, und auch die Kultur von Branding und Markentechnik scheint sich nur mit sich selbst zu beschäftigen. Nur wird es gefährlich, wenn sich die Marke nur noch um sich selbst dreht und nicht mehr um den Konsumenten. Es geht vielfach nur noch um Identitätsmanagement aus Unternehmensperspektive. Die Wurzeln der Marke liegen jedoch in den Köpfen der Konsumenten und nicht in den Köpfen der Markenmanager.

Mit „Wohlstandsgesellschaft“, Marktsättigung und erstem Aufflackern einer „Genuss des Lebens“-Mentalität wurde dann erstmalig in den 60er Jahren Markenpositionierung das Erzählen einer „emotionalen Geschichte“. Der Relaunch der Seife Fa 1968 - von der „Schönheitsseife, die gut duftet“ zur „Wilden Frische der Limonen“ – kann als Prototyp dieser neuen Phase des Marketing gesehen werden. Mit Marlboro und Co. kamen die ersten längeren Ausritte zum „Emotional Branding“. Und die Inhalte der emotionalen Geschichten folgten dem Zeitgeist. Nach dem flower-power-inspirierten Marketing der 70er Jahre, das Marken frischer, optimistischer, jugendlicher und experimentierfreudiger und weniger bürgerlich-konventionell darstellte, kamen in den 80ern der hedonistische Erlebniskonsum und die „exquisite“ Inszenierung. Das Marketing reflektierte diesen Trend überwiegend mit glitzernder, dem Zeitgeist entsprechender Oberflächenästhetik. Der Mauerfall gab dieser Grundstimmung auch in den 90er Jahren weitere Nahrung und daher gab es keine deutlich neuen inhaltlichen Akzenten, wenn es galt, die Geschichte einer Marke zu erzählen. In klassischer „Stimulus-Response-Mechanik“ wurde die Marketingkommunikation zum eigentlichen Produkt, da die Marken allgemein auf hohem Qualitätsniveau angekommen waren. Egal ob die Emotion zum Produkt passte oder nicht, man „verpackte“ die Angebote mit beliebigen emotionalen Werbewelten und der Konsument folgte diesem subtilen „Lockstoff“ und ging brav zur Kasse. Und das in jener Zeit gewonnene Momentum an Stärke führte viele Marken in die

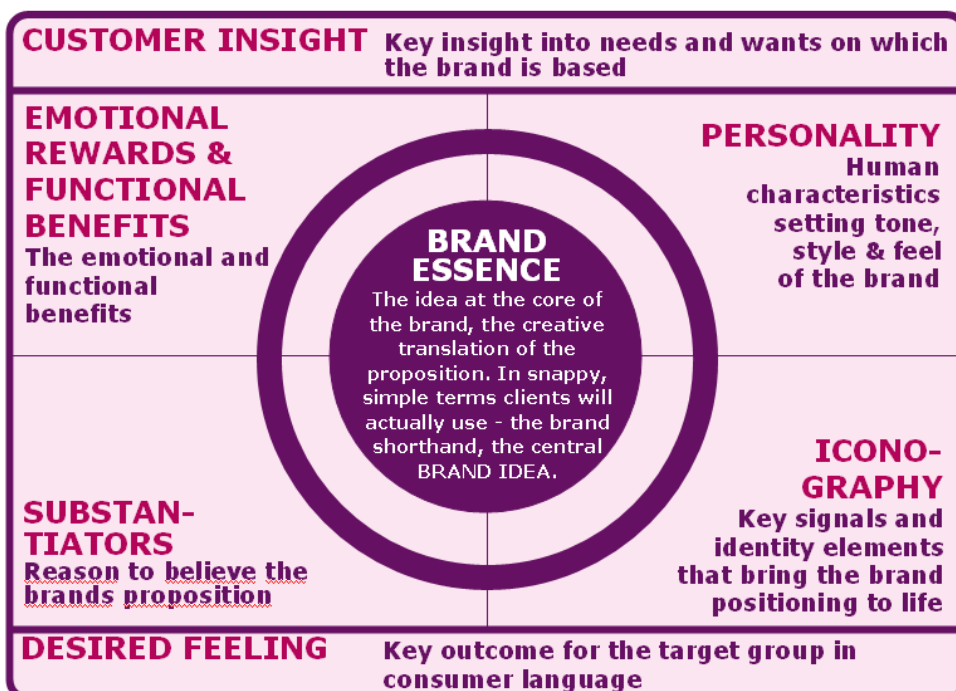


## Notwendigkeit einer Rückbesinnung

Es geht hier nicht darum, das Markenkonzept in Frage zu stellen. Die Idee starker Marken ist wichtig, zweckmäßig und nach wie vor gültig! Es geht lediglich um eine Rückbesinnung auf die Wurzel der Markentechnik, bzw. eine bessere Balance, damit wir die Idee der Marke nicht über kurz oder lang total verwässern. Marke darf nicht Substitut für Konzern, Unternehmen, Produkt, Organisation, Logo, Claim, Werbefilm oder einfach für irgendeine beliebige Sache werden – eben für alles. Und aufhorchen muss man spätestens dann, wenn der Kunde dem Berater vor dem Positionierungsworkshop sagt: „Bitte lassen Sie uns nicht von ‚Branding‘ sprechen, denn da geht es ja nur um ‚nette Verpackung‘, die ein schwaches Produkt kaschieren soll - das führt uns von der Substanz weg.“ Der geforderte Perspektivwechsel liegt im Kern vor allem darin, dass Marken wieder stärker zu den Menschen müssen. Und an dieser Stelle sei angemerkt, dass der Marketingkultur in anderen Ländern – in umgekehrter Sicht - durchaus ein Mehr an Markendenken gut täte, da das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen dort zu stark produkt- und bedürfnisgetrieben ist und am Ende häufig die klare Differenzierung fehlt. Aber in Deutschland kann man eben eher ein zuviel an Differenzierung und ein zu wenig an Relevanz feststellen. Auch bzw. gerade bei der identitätsorientierten Markenführung dürfen wir nicht vergessen, dass die Marke Sehnsüchte ansprechen muss. Die „Geschichte der Marke“ muss sich mit den „Sehnsüchten der Menschen“ in Balance befinden.

Die Notwendigkeit einer Rückbesinnung scheint auch vor dem Hintergrund folgender Determinanten gegeben zu sein. Erstens müssen Marken heute immer größere und heterogenere Produktportfolien unter sich vereinbaren. Und je weiter eine Marke gedehnt wird, desto kleiner wird der größte gemeinsame Nenner – bis man am Schluss zwar „Economies of scale“ in der Markenführung hat, aber eben auch einen Verlust an Markensubstanz und Marken zu inhaltsarmen Hüllen zu degenerieren drohen. Zweitens ist die Zeit des vorbehaltlosen Vertrauens in Marken und Institutionen vorbei. Die Menschen sehnen sich wieder stärker nach Marken mit mehr Substanz: Ehrlichkeit, Konkret-Faktisches, Klarheit, nachvollziehbare Vorteile im Angebot. Authentizität wird daher ohnehin ein wichtiges Thema zukünftiger Markenführung. Zudem stehen wir vor dem „Best Ager Boom“. Drittens ist den Unternehmen die Kontrolle über die Kommunikation bereits zu großen Teilen entglitten. Blogs, Foren und Communities im Internet schaffen perfekte Transparenz und Meinungsbildung in Echtzeit. Ungereimtheiten werden unmittelbar und öffentlichkeitswirksam entlarvt. Es gibt wohl kaum eine Produkt-kategorie, zu der es im Internet keine Foren und Blogs gibt und zu der man nicht binnen kürzester Zeit genaue Informationen über Produktqualität und Erfahrungen von Nutzern finden könnte. Reine „Emotionalisierungs-strategien“ nutzen sich daher ab. Ansätze, die allein auf bunte Bildchen mitputzigen Bärchen und Marmeladen, Blümchenwiesen und Schmetterlingen, netten Jingles und heile Welten oder auch Lifestyle-

Welten bauen, werden ihre Wirkung zunehmend verlieren. Die Menschen wollen ja durchaus an Marken glauben, aber sie wollen ernst genommen werden und nicht das Gefühl haben, es sei alles nur Image und Verkäufe. Daher müssen wir die zum Teil erhebliche Entkoppelung der Markenkonzepte von den Zielgruppen stoppen!



Quelle: Icon Added Value

## Die Balance zwischen Identität und Insight

Markenmanagement führt nur im Wechselspiel zwischen aktiv konstituierter Aussage sowie Relevanz und Akzeptanz auf Seiten der Zielgruppe zum Erfolg. Wir müssen wieder zu einer stärkeren Erdung der Marken, ihrer Werte und Aussagen im Konsumentenverhalten kommen. Ein Consumer Insight geht der zentralen Frage nach, was die Käufer von Marken eigentlich bewegt. Auf welchen Motiven, Einstellungen und emotionalen Zuständen lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das eigene Geschäft aufbauen? Dieser Grundgedanke ist wohl unumstritten die Basis für den Aufbau von Markenidentitäten. Und Marken benötigen wieder mehr Pflege ihrer Bedeutung und Substanz im persönlichen, gesellschaftlichen oder kulturellen Kontext von Individuen. Eine Marke, die mit ihrer Geschichte keine Sehnsüchte (mehr) anspricht und die sich im kulturellen Kontext nicht regelmäßig erneuert, wird Probleme bekommen. Nehmen wir eine Marke, die bislang meist alles richtig gemacht hat. Harley Davidson. Ein Mythos. Eine Markenreligion. The freedom seeking rebel. Aufbegehren gegen das Establishment. Marlon Brando in schwarzer Lederjacke. Peter Fonda und seine Captain America. Hells Angels und Rockerblondinen auf Custombikes. Die Mehrzahl der heute zahlungskräftigen Kunden hat diese Bilder im Kopf. Der Architekt und der Steuerberater beim gemeinsamen Sonntagsausflug im Sommer 2008. Die Harley macht aus ihnen „wilde Kerle“. Weil die Marke ihnen eine glaubwürdige Geschichte erzählt, kulturelles Kapital transportiert, und auf ihren Sehnsüchten aufbaut. Nun blicken wir in die Zukunft. Der heute 8-jährige Sohn des Architekten hat zwar schon eine tolle Lederjacke mit HD-Emblem und er sieht Papi mit seinem Kumpel jeden Sonntag Harley fahren. Aber reicht ihm das, um in 30 Jahren seine Harley zum Premiumpreis zu kaufen? Das kulturelle Kapital ist dann vielleicht nicht mehr da bzw. zu stark verblasst.

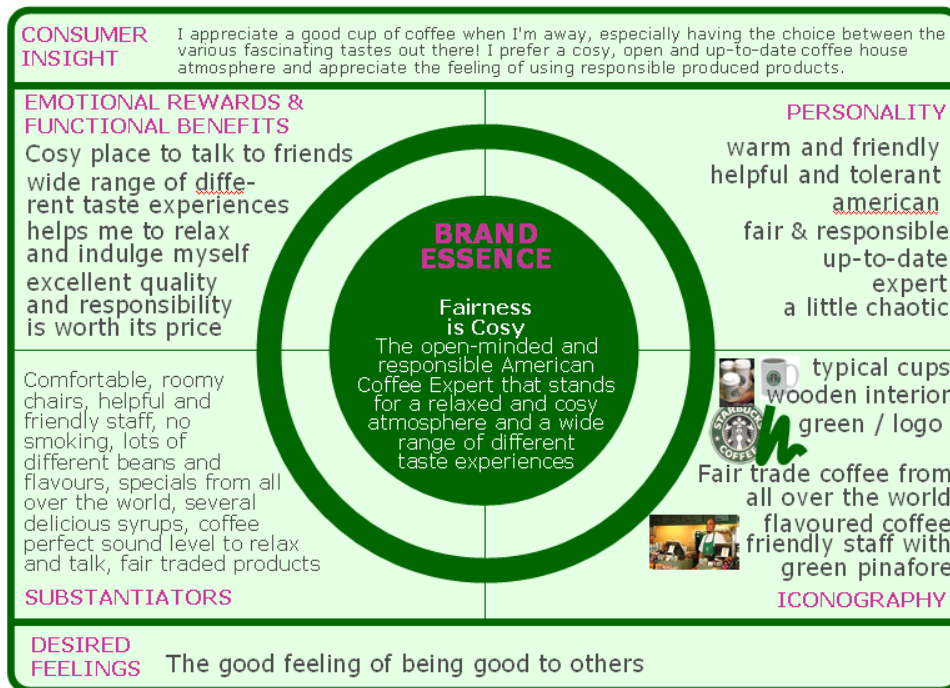
## Moderne Markenmanagement- und Forschungstools

Wenn wir Markenpositionierungen entwickeln, sollten wir an verschiedenen Punkten ansetzen, um gedanklich mehr im Leben und in den Kontexten unserer Zielgruppen zu starten. Zum einen müssen wir die Perspektive bei der Beschreibung von Marken in unseren Positionierungstools erweitern. Die gängigen Markenzwiebeln, Markenpyramiden,

Marken-bäume und andere stehen oft ohne Bezug zu den Menschen, die die Marken am Ende kaufen sollen. Man beschränkt sich rein auf die „Inside-Out“-Perspektive, die zu den o.g. Problemen führen kann, und die einen eher zum Nachdenken darüber bringt „Was muss ich bei meiner Marke unverändert lassen?“, als darüber nachzudenken „Was muss ich erneuern bzw. überarbeiten?“. Diesem Umstand haben wir Rechnung getragen und das seit nahezu 15 Jahren bekannte Icon Markenstueerrad vor kurzem überarbeitet. Die Definition dieser zentralen Elemente und Wirkungsaspekte der Marke wird nun eingebettet in die Fragen: Auf welchem Insight setzt meine Marke auf (Consumer Insight)? Was ist das zentrale Markengefühl, das meine Marke auslösen soll (Desired Feeling)? Und „Markengefühl“ zu definieren bedeutet nicht, offensichtliche Aussagen auf der Ebene des repräsentierten Objektes (Denotat) zu formulieren, d.h. welche Eigenschaften die Marke hat („BMW ist mehr am Fahrer orientiert als andere Automarken“), oder Aussagen auf der Ebene des repräsentierten Kontextes (Signifikant), d.h. was die Marke BMW darstellt bzw. zum Ausdruck bringt („BMW ist eine exklusive Marke und steht für Erfolg“). Markengefühl zu greifen, bedeutet Aussagen auf der Ebene des Empfängers (Interpretant) zu treffen, die sich direkt auf die psychologisch relevante Interaktion zwischen Einstellungsobjekt (BMW) und Einstellungssubjekt (BMW-Fahrer) beziehen, wie z.B. „mit einem BMW kontrolliere ich die Straße“, „mit einem BMW zeige ich, dass ich auf dem Weg nach oben bin“, „mit einem BMW kann ich auch mal ausbrechen aus dem fremdgesteuerten Alltag“, „mit einem BMW bin ich wie James Bond“. Im Kern des Positionierungstools stehen dann nach wie vor die Definition die Identitätsaspekte der Marke, die wir zusätzlich mit den Ergebnissen aus multivariaten Markentreiberanalysen anreichern („keep-push-develop“):

Wie reagieren Sie mit Ihrer Marke auf diese Erkenntnisse – auf den Consumer Insight? Welche Geschichte kann man erzählen und wie erzählt man die? Was ist also Ihre zentrale Idee (Brand Essence)?

Mit welcher Markenpersönlichkeit wird die Geschichte der Marke erzählt (Brand Personality)? Was sind die zentralen Markeneigenschaften (Brand Substantiators)? Und welche Nutzenversprechen können daraus glaubwürdig abgeleitet werden (Functional Benefits / Emotional Rewards)? Und über welche konkrete Dramaturgie (Elemente oder Skripts) werden diese Aspekte erlebbar gemacht (Iconographie)?



Quelle: Icon Added Value

Das Erreichen der Balance zwischen „Inside-Out“ und „Outside-In“ bedeutet zum anderen einen Perspektivwechsel in der Forschung. Warum geben markentreibende Unternehmen in Deutschland immer noch 80% ihrer Budgets für „Rückspiegelforschung“ aus und vielleicht 20% für „den Blick vorne“ (Innovationsforschung, Portfolio Wargames)? Warum will man so wenig ausprobieren und auch einmal radikalere Formen der Forschung zulassen, um z.B. Consumer Insights aufzuspüren (Immersion Sessions, Semiotik, Ethnographie)? In anderen Ländern ist man deutlich experimentierfreudiger. Sicher spielen da der kulturelle Kontext („Absicherungsmentalität in Deutschland“) und auch die Unternehmensform („Quartalsdenke“) eine gewisse Rolle. Ist jedoch Marketing im Kern nicht eine kreative Disziplin? Eine Disziplin deren Kernaufgabe es ist, nach Neuem Ausschau zu halten und Inspiration zu fördern? In jedem Fall müssen wir den regelmäßigen Kontakt mit dem Kunden zur Pflicht machen. Bei vielen Markenverantwortlichen blicken Sie in ein nachdenkliches Gesicht, wenn Sie die fragen: „Wann haben Sie zum letzten Mal einem Ihrer Kunden zugehört? Was tun die, wie reden die überhaupt, womit beschäftigen die sich, welche Ideale haben die, in welchem kulturellen Kontext stehen deren Gedanken usw.“

**Fazit**

Starke Marken haben immer Geschichten erzählt. Sorgen wir dafür, dass diese Geschichten wieder mehr auf den Sehnsüchten, Motiven und kulturellen Kontexten der Menschen aufsetzen!

**Erschienen in:  
Markenartikel 2008/04**



Dr. Oliver Nickel beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit forschungsgestützten Marken- und Kommunikationsberatung. Er arbeitete von 1991 bis 1996 am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung in Saarbrücken (Prof. Dr. Kroeber-Riel). Seit 1993 Forschungs- und Beratungsprojekte, Seminare und Workshops zur strategischen und operativen Markenführung. Seit 1997 ist Dr. Nickel in verschiedenen Positionen bei Icon Added Value GmbH tätig, aktuell als Managing Director und Member of the Executive Board. Er berät deutsche und internationale Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen bei der weltweiten Führung und Entwicklung ihrer Marken.