

# „Wie in einer guten Beziehung“

Marketingforscher Franz-Rudolf Esch über die Digitalisierung als Herausforderung für die Konsumgüterindustrie, die Gefahren kurzfristiger Shareholder-Value-Orientierung und Manager, die nicht wissen, was sie an ihren Marken haben.

## Herr Esch, was ist die größte Herausforderung für die Marke?

Sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen und entsprechend weiterzuentwickeln. Die Marke ist wie ein Mensch und von daher einem ständigen Anpassungsprozess unterworfen. Ein 18-Jähriger ist anders als ein 30- oder 50-Jähriger. Man entwickelt sich als Person weiter, aber der Kern bleibt gleich. Genauso muss sich die Marke verhalten – sonst wird sie zum Fähnchen im Wind. In einer Welt, die für den Menschen immer unüberschaubarer wird, muss die Marke zum Sinnstifter werden. Dazu braucht sie eine klare Identität.

## Was verstehen Sie darunter?

Unter Markenidentität verstehe ich die wesensprägenden Merkmale einer Marke, die ihr Selbstbild ausmachen. Das Markenimage dagegen reflektiert ihr Fremdbild. Beide Aspekte in Einklang zu bringen, ist das Ziel von Markenführung.

## Geht es nicht vor allem darum, dass der Kunde zugreift?

Sicher, aber dazu muss die Marke so attraktiv sein, dass sie sich von Wettbewerb abhebt. Dazu sollte sie ihre Positionierung auf wenige, aber relevante Merkmale fokussieren. Das fällt vielen Unternehmen schwer – selbst Konsumgüterprofis wie etwa Procter & Gamble.

## Was hat P&G denn falsch gemacht?

Früher wuchs dort mit jedem Managerwechsel die Zahl der Eigenschaften, die der Positionierung der Marken hinzugefügt wurden, ohne alte Merkmale zu streichen. Das kann man als eine Art der Risikominimierung sehen, aber im Sinne der Marke ist so ein Verhalten nicht zweckmäßig. Wir haben zu diesem Phänomen eine Studie durchgeführt. Dabei kam heraus, dass verantwortliche Manager ihren Marken im Durchschnitt mehr als zehn Positionierungseigenschaften zuschreiben. Offensichtlich fällt es Managern schwer, sich zu fokussieren.

## Warum ist das so?

Fokussierung kann sicherlich auch riskant sein. Aber ohne sie überlässt

es das Unternehmen seinen Kunden, zu entscheiden, wofür die Marke steht. Im schlimmsten Fall entsteht auf diese Weise überhaupt kein klares Bild. Die Besonderheit der Marke sollte von den Kunden als attraktive Eigenschaft wahrgenommen oder erlebt werden. Dabei weichen die Vorstellungen der Manager und der Kunden oft voneinander ab.

## Können Sie den Zusammenhang an einem Beispiel verdeutlichen?

In den USA haben sich vier Mundwässer mit den gleichen Argumenten positioniert: „bakterientötend“ und „wohlriechend“. Eine verheerende Konkurrenzsituation, durch die die Umsätze in den Keller rauschten. Alle vier hatten sich auf Marktforschungsergebnisse verlassen. Doch die fördert oft Klischeevorstellungen. Sich darauf zu verlassen, kann trügerisch sein, weil sie einem Entscheidungssicherheit vorgaukelt.

## Wer macht es richtig?

Vor einigen Jahren hat die Marke Dove mit ihrer „Initiative für wahre Schönheit“ die ausgetretenen Pfade in der Positionierung von Beauty- und Pflegeprodukten verlassen. Ein sehr erfolgreicher Ansatz.

## Im Fokus aller Unternehmen steht die Digitalisierung. Was bedeutet sie für die Marke?

Die Digitalisierung schürt Ängste und Hoffnungen. Es kommen neue Player in den Markt, neue Geschäftsmodelle entwickeln sich, es gibt neue Formen der Interaktion und Kommunikation mit den Unternehmen. Die Frage ist, wie die Marke diese Effekte nutzen kann, um wirksam zu wachsen. Muss sie möglicherweise ihr normatives Gerüst in Frage stellen?

## Was verstehen Sie darunter?

Mission, Markenwerte, Identität, Positionierung und Vision bilden dieses Gerüst. Und die Unternehmen müssen prüfen, ob diese Aufstellung geeignet ist, die Marke erfolgreich durch den Prozess der Digitalisierung zu navigieren. Das ist derzeit sicher das größte Problem. So hat BMW seine Mission bewusst geändert und spricht nicht mehr vom Hersteller von Premium-Automobilen, sondern versteht sich auch als Anbieter von Dienstleistungen rund um die individuelle Mobilität. Nintendo würde es heute



FRANZ-RUDOLF ESCH

## Forscher und Praktiker

Professor Franz-Rudolf Esch forscht seit mehr als 25 Jahren zu Fragen des Markenmanagements, der Kommunikation und des Kundenverhaltens. In dieser Zeit begleitete er mehr als 400 Markenprojekte für verschiedenste Unternehmen – von B2B-Bereich bis Dax-Konzern, von Versicherung bis Food-Hersteller. Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel, wo er seit sechs Jahren tätig ist. Zuvor lehrte er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und zuletzt 14 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing.

Neben der Wissenschaft schlägt Eschs Herz für die Praxis:

Als Gründer von „Esch The Brand Consultants“ mit Sitz in Saarlouis und Köln berät der Marken-Profi Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Fragen der Markenführung, Strategie und Kommunikation. Darüber hinaus war er zwölf Jahre Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbands.

Esch hat mehr als 900 Publikationen veröffentlicht und zahlreiche Preise für seine Forschungsarbeit erhalten. Sein neuestes Buch, das im Campus-Verlag erschienen ist, trägt den Titel „Identität – Das Rückgrat starker Marken“. Darin schildert er seine persönliche Sicht auf den Aufbau und die Stärkung erfolgreicher Marken. Zahlreiche Fallbeispiele, auch aus dem Bereich FMCG-Umfeld, illustrieren seine Thesen. Esch ist verheiratet und hat zwei Söhne. *cd/lz 43-16*



Managern fällt es schwer, sich zu fokussieren



FOTO: MATTHIAS RICHTER

#### FMCG-Branche?

Ich habe Bedenken, dass im Bereich der Digitalisierung das passiert, was auch bei den klassischen Kommunikationsmitteln geschehen ist, nämlich dass die Unternehmen von langfristig angelegten Maßnahmen für den Aufbau eines Markenimages zu kurzfristigen Abverkaufsmaßnahmen übergehen, weil diese leichter messbar sind.

#### Woran machen Sie das fest?

Ein Indikator ist die wachsende Zahl an Rabatt- und POS-Aktionen. Am Anfang kann man deren Effekte gut messen und Marktanteile von Wettbewerbern gewinnen. Nur: Wenn alle sich gleich verhalten, wird der Prozess zu einer Art Todesspirale, aus der niemand mehr herauskann. Zudem verliert, wer nur auf die Zahlen schaut, mögliche Auswirkungen auf Markenimage oder Kundenbindung aus dem Blick.

#### Welche Marken spielen besonders erfolgreich auf der digitalen Klaviatur?

Viele üben noch, aber etliche sind schon recht gut unterwegs. Der Baumarktbetreiber Hornbach zum Beispiel erzeugt digital echten Mehrwert für seine Kunden, indem er zu allen Fragen rund um das Thema Do-it-Yourself praktische Anleitungen ins Netz stellt. Auch Ikea macht es richtig. Mittels Augmented Reality können Interessenten sich Möbel auf ihrem Smartphone in der häuslichen Umgebung anschauen und werden von dort aus direkt zum Bestellvorgang weitergeleitet.

#### Wie sieht es bei Produktmarken aus?

Da wird es schwieriger, deswegen möchte ich keine Namen nennen. Kritisch sehe ich etwa aktuelle Ansätze beim Location based Marketing. Wenn ein Hersteller den Kunden seine neuesten Angebote in der Filiale aufs Smartphone schickt, bringt das für den Absatz oft nur marginale Ergebnisse. Jede klassische Rabattaktion hat mehr Wirkung. Man muss die digitalen Möglichkeiten also immer im Vergleich zu anderen Maßnahmen sehen und sich genau überlegen, welche Ziele mit der Digitalisierung verfolgt werden sollen. Da gibt es häufig Unklarheiten. Hinzu kommt: Wenn alle Hersteller mit ihren Angeboten auf Ihr Smartphone wollten – da würden Sie doch wahnsinnig werden – und das Handy gleich abstellen!

#### Vermissen Sie eine klare Strategie in den Unternehmen?

In vielen Bereichen gehen die nach dem Prinzip Versuch und Irrtum vor. Wie gefährlich das sein kann, zeigt eine unserer Studien. Darin sagen zwar fast alle Manager, dass Markenführung weiterhin wichtig ist. Drei Viertel jedoch gehen von massiven Veränderungen auf der taktisch-operativen Ebene aus. Und nur etwa ein Viertel ist der Ansicht, dass sich strategisch kaum etwas ändert. Ich befürchte, dass das Taktisch-Operative das Strategische dominiert.

#### Welche unternehmensinternen Gründe machen Sie dafür aus?

Häufig wechselndes Management, falsche Zielvorgaben, ausschließliche Konzentration auf Wachstumsziele und eine zu starke Shareholder-Value-Orientierung. Quartalsweises Erfolgsdenken steht einer langfristigen Markenführung diametral entgegen. Im Extremfall werden kurzfristige Maßnahmen zur Steigerung der Abverkäufe ergriffen, obwohl sie langfristig die Marke schädigen. Das führt zu fatalen Fehlsteuerungen.

#### Gerade in großen Organisationen wechselt die Verantwortung für eine Marke häufig. Wie problematisch ist das?

Das kann durchaus eine Gefahr für die Markenidentität darstellen. Produktma-

nager wollen sich natürlich profilieren, und sie kommen schneller voran, wenn sie den Umsatz pushen. So bekommen beispielsweise die Verantwortlichen für Aldi-Listungen bei Markenartiklern sicherlich einen Orden, weil sich die Mehrumsätze ausrechnen lassen. Ob das aber mittel- und langfristig für die Marke gut ist, sei mal dahingestellt.

#### Was glauben Sie?

Positiv ist die höhere Zahl der Berührungspunkte mit den Kunden, gerade bei impulsiv gekauften Produkten wie Süßigkeiten. Auf der anderen Seite wird die Marke abhängiger und könnte zum Spielball werden. Die Unternehmen sollten sich einen solchen Schritt also genau überlegen. Zum Glück treffen Produktmanager diese Entscheidungen nicht allein, das macht ein Gremium im Unternehmen. Dem sollten Leute angehören, die die Markenwerte, ihre Identität und Positionierung im Blick haben und auf dieser Basis beurteilen, ob bestimmte neue Produkte oder Marketingmaßnahmen wirklich dazu passen.

#### Und das funktioniert?

Ich stelle oft eine falsche Betrachtungsweise fest. Auf den Geschäftsführungs- und Vorstandsebenen wird nur über die Zahlen gesprochen. Und erst, wenn es eine Negativabweichung gibt, schaut man sich die Sache genauer an und zieht auch qualitative Werte wie Markenimage, -bekanntheit, Kundenzufriedenheit und -bindung mit ins Kalkül. Diese einseitige Zahlenorientierung ist enorm gefährlich. Sie kann eine Marke in eine völlig falsche Richtung treiben und es dauert lange, das zu korrigieren.

#### Wie wichtig sind Innovationen, um eine Brand lebendig zu halten?

Aus Markensicht muss nicht jedes Unternehmen Innovationen bringen. Auch die Relevanz nach Branchen ist unterschiedlich. In der Autoindustrie liegt der Umsatzanteil neuer Produkte bei mehr als der Hälfte; bei Nahrungs- und Genussmitteln bei nur gut 8 Prozent. Hinzu kommt: Es gibt wenige durchschlagende Innovationen wie etwa das iPhone oder die Suchmaschine Google. Und die Floprate bei Konsumgütern liegt seit Jahr und Tag bei 70 Prozent.

#### Welche Markenartikler managen ihre Innovation besonders gut?

Bei Procter liegt die Erfolgsquote neu eingeführter Produkte bei mehr als 75 Prozent. Auch Ferrero ist ein Positivbeispiel. Neue Produkte werden hier bis zum Point of Sale besonders intensiv getestet.

#### Wie weit kann und soll man Marken dehnen?

Marken haben Grenzen, die es zu akzeptieren gilt. Vielfach beobachte ich, dass Manager ihre Marken melken und dadurch langfristig womöglich auf die Schlachtbank legen. Eine Marke kann auch zu Tode gedehnt werden. Beck's Bier hatte beispielsweise eine Phase intensiver Markendehnungen und entfernte sich dadurch auch in der Kommunikation zunehmend vom Markenkern – mit entsprechend negativen Folgen. In der Zwischenzeit hat die Brauerei allerdings wieder auf den Pfad der Tugend zurückgefunden und die alten Images wiederbelebt.

#### Der Begriff Vertrauen wird in der Markenkommunikation fast schon inflationär benutzt. Was halten Sie davon?

Ich glaube, dass in jeder Geschäftsbeziehung, wie in jeder Beziehung, Vertrauen eine zentrale Größe darstellt. Schon Robert Bosch hat gesagt: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“, und damit genau den richtigen Punkt getroffen. In jeder Beziehung ist Vertrauen et-

was Grundlegendes. Gerade durch die Digitalisierung explodiert die Zahl der verfügbaren Informationen, was zu Unsicherheit führt. Hier bietet die Marke Orientierung und dient als Leuchtturm. Sie ist ein Vertrauensanker, weil die Kunden genau wissen, welche Leistung sie in welcher Form erwarten können.

#### Zu welchen Marken haben Sie ganz persönlich Vertrauen?

Ich nutze seit meiner Kindheit Nivea, habe hohes Vertrauen in die Marke BMW oder die R+V-Versicherung. Außerdem würde ich „Die Zeit“ und die „FAZ“ nennen.

#### Fehlt da nicht noch ein wichtiger Titel?

Die LZ gehört natürlich auch dazu (lacht). lz 43-16

Das Gespräch führte Christiane Dühmann.

+++ VOLKSKRANKHEIT: DIABETES MELLITUS +++

**6 MILLIONEN BETROFFENE<sup>1</sup>**  
270.000 NEUERKRANKUNGEN<sup>2</sup>

TESTAmed<sup>®</sup>  
DIABETES CARE

**KLEINER PIKS – GROSSER VORTEIL!**

TESTAmed<sup>®</sup> GlucoCheck ADVANCE:  
Messbare Spitzenwerte für alle!

#### FÜR IHRE KUNDEN:

- Kleiner Preis für Spitzenqualität
- Günstige Teststreifen

#### FÜR DEN HANDEL:

- Große Umsatzsteigerung
- Hohe Erfolgsbilanz und direkte Produktrentabilität



Kurzer Anruf – langfristiger Erfolg:

☎ 06742 900 0

ebenfalls nicht mehr geben, wenn sich das Unternehmen als Hersteller von Kartenspielen gesehen hätte.

#### Soziale Netzwerke spielen im Marketing eine große Rolle. Sind möglichst viele Fans und Follower das richtige Ziel?

Ich würde frei nach Albert Einstein sagen: „Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt. Und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden.“ Viele Unternehmen unterliegen dem Irrtum, dass Zahlen oder Clicks im Web irgendetwas aussagen. Wir wissen, dass Kunden eher nach starken als nach schwachen Marken im Netz suchen und sich über starke Marken intensiver austauschen. Wenn also BMW auf Facebook 15 Millionen Fans mehr hat als Kia, liegt das an der Markenstärke der Münchner und nicht an der besonderen Qualität ihrer Social-Media-Konzepte. Und wenn H&M 60 mal so viele Follower zählt wie Bonprix, liegt das an der Brand und nicht an den gewitzscherten Inhalten im Web.

Was schlussfolgern Sie daraus für die