

Nur die Liebe zur Marke zahlt sich aus

Wer heute noch behauptet, dass Handelsmarken oder Discountermarken im Vergleich zum Markenangebot schlechtere Qualitäten bieten, nicht kreativ sind oder keine Innovationen liefern, verkennt die Realität. Längst sind die Markenartikler in der Defensive und brauchen neue Impulse, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.



Ein aktuelles Seminarangebot vom Management Forum Starnberg für Markenartikler spricht Bände: „Bio wächst in hohem Tempo mit zweistelligen Wachstumsraten! Appell an die Markenhersteller: Wollen Sie zuschauen, wie Bio-Handelsmarken die große Verbrauchernachfrage bedienen, oder wollen Sie eigene Markenkonzepte dagegen stellen?“

In vielen Fällen sind heute vor allem die Discounter oder Billig-Labels des Handels die Treiber hoher Produktqualität, Innovation und neuer kreativer Ideen und Vermarktungskonzepten.

Man denke an Handelsmarkenkonzepte wie BioBio und VivaVital

Überall quittieren Verbraucher dies mit steigender Hinwendung. Die Zeiten des Qualitätsnachteils im Vergleich zum Markenartikel sind vorbei. Die über Jahrzehnte vorgelebte konsequente Qualitätspolitik und die Ehrlichkeit auch bei Fehlern haben Vertrauen und Achtung aufgebaut. Rückrufaktionen und Auslistungen wurden kommunikativ

genutzt, um Offenheit zu demonstrieren. Das führte zu der Wahrnehmung, dass die großen Skandale bei Qualitätsproblemen eher auf Seiten der Markenartikler und des klassischen Handels stattgefunden haben als bei den Discountern.

Und was unternimmt der klassische Markenartikler?

Er beliefert die Handelsmarke mit seinem Know-how und läuft andererseits ihrem Erfolg verzweifelt hinterher.

Was bitte soll man als Verbraucher z.B. von einer „Bio“-Honigmarke halten, die nun nach Änderung der gesetzlichen Anforderungen dem Anspruch „Bio“ nicht mehr gerecht wird und sich klammheimlich in Bihopahr umbenennt? Da greife ich als bio-orientierter Verbraucher doch lieber zum Honig von BioBio von Plus. Die starke Handelsmarke ist die Bedrohung bedeutungsschwacher Marken. Das übliche Prinzip der Handelsmarke: Sie nutzt die Referenz zur Marke, um ihren Platz im Relevant Set der Verbraucher zu rechtfertigen.

Ein wirksamer Trick: Sie konditioniert den Verbraucher auf die Warenkategorie der anvisierten Referenzmarke und ebnet schwache emotionale Benefit-Differenzen über den niedrigeren Preis ein. Sie fährt sozusagen „Trittbrett“.

Beispiel: Europas größter Matratzendiscounter Concord nutzt den „Markenklassiker“ Schlaraffia mit der Sieben-Zonen-Kaltschaum-Matratze Sweet Dream, um sein eigenes Angebot der Sieben-Zonen-Kaltschaum-Matratze Vitalis Dream geschickt zu promoten. Die Concord Eigenmarke lobt sogar das Stiftung-Warentest-Urteil „gut“ aus. Wenn die Marke allerdings glaubt, sich ihrerseits mit „Stiftung-Warentest-Urteilen“ einen Vorsprung zu verschaffen, beschleunigt sie die Erosion der eigenen Markenbedeutung. Die Nivellierung der Marke mit der Handelsmarke auf der funktionalen Produktebene kann heute nur mehr kurzfristig zu einer Kaufpräferenz führen. Die Handelsmarke hat vielfach die innovative Führung übernommen. Die Schaffung immer neuer „schein-innovativer“ Nutzen hat viele Marken und Produkte trotz Innovationen überraschenderweise noch angreifbarer gemacht. Die Manager im Handel nehmen die steigende „Innovatitits“ gelassen: Erst wird das Leistungsgeld kassiert, dann die Werbekostenzuschüsse und zu guter Letzt die oft nicht unerheblichen Promotion-Zuwendungen, die immer seltener den Endverbraucher erreichen, sondern über die Einkaufsabteilungen kaum hinauskommen.

Läuft der Artikel nicht, fliegt er nach sechs Monaten wieder aus der Listung. Was soll's. Die kassierten Leistungsgebühren für die zahlreichen Flops der Industrie stützen die ohnehin schwache Marge des Handels. Über 90 Prozent Floprate der Markenartikelindustrie im Handel sprechen eine deutliche Sprache. Eine Kapitalvernichtung von ungeheurem Ausmaß!

Die wenigen Markenprodukte, sprich die zehn Prozent, die dann noch erfolgreich sind, werden von denselben Markenartikel-Anbietern bereitwillig in Form von Handelseigenmarken produziert. Man denke an die clevere Eigenmarkenpolitik des dm Drogeriemarkts, die ohne die Belieferung der Markenartikel-Industrie nicht möglich wäre.

Pausenlose Innovatitits schafft keine Vorsprünge mehr

Innovationen geben nur noch für kurze Zeit profitablen Vorsprung. Die rasante Dynamik des Marktes, die durch das neue Medium Internet geschaffene Preistransparenz und der sofort einsetzende Preis- und Rabattkampf lassen Innovationen immer schneller immer ähnlicher werden.

Wer fragt schon wirklich am Ende nach der Marke, wenn Saturn & Co. Produktinnovationen wie Digitalfotoapparate oder TV-Flachbildschirmgeräte zu „Geiz-ist-geil“-Preisen



Michael Coenen
COENENPOOS MARKEN-POSITIONIERUNG

gleichmacherisch zur Eigenprofilierung nutzen? Was ist denn aber mehrwertsteigernde Innovation?

Die Marke braucht die Innovation, aber nur die, mit der sie die Beziehungsebene zum Verbraucher stärkt, der sagt:

- „Ich kaufe diese Marke, weil sie mir etwas bedeutet.“
- „Sie spielt eine unverzichtbare Rolle in meinem Leben.“
- „Genau diese Marke passt zu mir, weil sie mir das Gefühl gibt, meine Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen.“
- „Weil sie genau meine Sprache spricht.“
- „Weil sie mein Leben begleitet in allen Phasen.“
- „Weil sie mit ihren Werten und in ihrem gesamten Charakter zu mir passt.“
- „Weil sie mich in meinem Lebensstil ‚markiert‘.“

Je größer die Bedeutung der Marke im Leben der Zielgruppe ist, desto mehr wird der Preis zum „gefühlten Preis“, der Vergleichen nur schwer zugänglich ist.

Emotionale Markenbedeutung macht unverwundbar gegen die Bedrohung. Die GfK zeigt:

- Der Anteil der Premium-Marken steigt kontinuierlich
- Sowohl die Mainstream-Marktführer, aber auch die zweitstärksten Marken verlieren
- Dramatischster Verlust bei den „restlichen Marken“
- Weiterhin erfolgreicher Anstieg der Handelsmarken inkl. Aldi.

Wolfgang Twardawa von der GfK sagt: Das Erfolgsprinzip von Premium-Marken ist „die Schaffung eines rationalen und emotionalen Mehrwertes und damit einer Monopol-situation im jeweiligen Zielgruppensegment (nicht im Markt). Hier liegt der Vorteil kleinerer Marken, da diese eine spitzere Positionierung in Bezug auf eine Zielgruppe, ein bestimmtes Nutzensegment oder eine Region anstreben können. Gleichzeitig impliziert Premium eine gewisse Selbstbeschränkung.“

Der emotionale Mehrwert von Marken muss am Produkt erlebbar werden und nicht nur in der Kommunikation.

Unverwechselbares Markendesign ist einer der Haupttreiber für emotionale Markenbedeutung. Oft viel wirkungsvoller als Werbung und Kommunikation.



Marke Positionierung

Für positive Gefühle geben die Menschen gerne, was alleine nicht glücklich macht: mehr Geld.

„Bei den Käufern“, so Wolfgang Twardawa, „hat die Premium-Marke den Status einer Marke der ersten Wahl (First Choice Buyer-Entscheidung), für welche sie bereit sind, einen Premium-Preis zu bezahlen.“ Nach dem Motto: wenn ich „meine“ Marke nicht finde, kaufe ich gar nicht.

Premium-Marken geben mir eine Bedeutung. Und Bedeutungsmarken markieren mich als Verbraucher in meinem Selbstwertgefühl. Dafür zahle ich gerne mehr.

Die Führung von Bedeutungs- marken erfordert Permanenz

Das Begehren und die Wünsche der Verbraucher unterliegen einer ständigen Fluktuation durch sich ändernde ökonomische, gesellschaftlich-soziale und identitätsformende Einflüsse.

Mithin müssen sich Markenbedeutungen dem steten Wandel in der Gesellschaft anpassen. „Wenn einem Gutes widerfährt, dann ist es einen Asbach-Uralt wert.“ Kein jüngerer Mensch würde heute ernsthaft eine bestandene Prüfung mehr mit einem Asbach begießen.

Markenbedeutungen müssen sich an den Wandel der Gesell- schaft kontinuierlich anpassen

Um nicht falsch verstanden zu werden: Markenbedeutung ist nicht gleichzusetzen mit dem gewachsenen Markenkern, der wie ein genetischer Code innere Bilder der Marke hervorruft. Den eigentlichen gewachsenen Markenkern gilt es auch nicht zu verändern.

Bedeutungen können kommen und gehen. So wie Menschen im Laufe des Lebens eine Rolle in meinem Leben bekommen oder verlieren können, können Marken an Bedeutung für mich als Verbraucher verlieren. Das hängt allein von der emotionalen Bindung ab und nicht von ihrer Kompetenz und ihren Fähigkeiten.

Das beste Beispiel ist die Biermarke Warsteiner, die den Begriff Premium in den 70er- und 80er-Jahren geprägt hat. Das „einzig Wahre“ ist eine Marke, die ihre große Bedeutung als Inbegriff des Bieres der „Erfolgreichen“ verspielt hat. Warum? Weil Sie nicht mehr verstanden hat, was die wahren Werte der heute Erfolgreichen ausmacht. Natürlich unbe-



rührt davon ist ihr Anspruch, ein qualitativ hervorragendes Bier zu sein.

Bedeutungspositionierung

Bedeutungspositionierung definiert zunächst die Verbraucherbedürfnis-Ebene, die die Hauptkaufkriterien der Zielgruppe offenlegt (Key-Driver-Ebene).

Auf der anderen Seite steht die Marke mit ihrem funktionalen und emotionalen Nutzenkapital (Markenkern) und der möglichst idealen Erfüllung dieser Hauptkaufkriterien.

Auf der dritten Ebene stehen die herrschenden Wertevorstellungen des heutigen und zukünftigen sozio-ökonomischen Umfelds.

Alle drei Ebenen müssen in einer systematischen Arbeit in Form trennscharfer alternativer Positionierungskonzepte verknüpft werden. Bei der Suche nach der stärksten kaufreibenden Positionierung gilt in der Regel eine ganze Reihe von alternativen Positionierungsansätzen, von denen auch die Experten nicht genau wissen, worin der stärkste Akupunktur-Reiz des Verbrauchers steckt. Nur geeignete qualitative Konzepttest-Verfahren mit Verwendern und potenziellen Neuverwendern zeigen auf, wo die Hinwendung, sprich die Kaufbereitschaft für die Marke, am stärksten stimuliert wird. In den meisten Unternehmen wird auf diese Arbeit am wenigsten Zeit verwendet.

Dem Verbraucher zuhören können

Das Schlüssel talent in der Führung von Bedeutungs-
marken. Ins Herz der Verbraucher blickt nur, wer zuhören kann und richtig versteht:

- Was die Hauptkaufmotive (Key-Driver) der Zielgruppe sind
- Was die Marke im Kopf der Verbraucher emotional bedeutend verankert hat
- Wie sich das sozio-ökonomische Umfeld mit seinen Werten verändert hat.

Diesen Wandel registriert nur qualifizierte Verbraucher-Motivforschung (Consumer-Insights), die, um alle einflussrelevanten Faktoren zu erfassen, mehr sein muss als bloße Marktforschung. Wer Markenführung von heute und mor-

gen ernst nimmt, muss verstehen, dass Markenwerte nicht nur auf der Produktebene, sondern auf allen Ebenen der Markenwahrnehmung „emotional“ erlebbar werden müssen. Erst wenn ich als Verbraucher emotional erspüre, dass die Marke für mich in meinem individuellen Leben etwas bedeuten will, bin ich bereit, mit ihr eine starke Beziehung einzugehen. Nicht umsonst gehen moderne Bedeutungsmarken heute ganz eigene Wege hin zum Endverbraucher. Sie wollen ihre eigene emotionale Welt inszenieren und erzählen und sich nicht durch preisaggressive gleichmacherische Tendenzen des Handels „unmenschlich“ machen.

Nike-Shops, das Nivea-Haus und die Modewelt von Zara sind beste Beispiele

Markenpositionierung von heute ist mehr als Benefit und Reason Why. Markenpositionierung von heute ist der Versuch einer emotionalen Alleinstellung mit einer ganz eigenen Geschichte, die keine andere Marke erzählen kann. Nicht der USP (Unique Selling Proposition) ist differenzierend, sondern der UFP (Unique Feeling Proposition).

Die sieben Empfehlungen für die Entwicklung einer Bedeutungspositionierung Ihrer Marke(n):

1. Workshop zur Markenvision. In der Regel bestehen im Kreis der Markenverantwortlichen (dazu gehört weit mehr als nur die Marketingabteilung) unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung und die Zukunftschancen der eigenen Marke. Der „Kick-off-Workshop“ dient der Klarstellung unterschiedlicher Positionen und Visionen. Er fördert die offene Diskussion, lässt unterschiedliche Meinungen zu Wort kommen und setzt kreative Ideen frei. Es schafft Verständnis, wenn gegen die eigene Sicht die Verbrauchersicht gestellt wird. Durch das Gefühl des Mitwirkens am erfolgreicherem Positionierungsprozess werden Kräfte freigesetzt. Alle ziehen an einem Strang.
2. Zielgruppen-Klärung. Die präzise Verwenderanalyse zeigt, wer die Marke und deren Wettbewerber verwendet, und wie die Zielgruppe „tickt“. Klären Sie genau, welche Zielgruppe Sie mit der Marke wirklich erreichen wollen. Wenn Sie hochwertiger Jagdausrüster sein wollen, sind Sie dann wirklich sicher, ob Sie die Sportschützen auch erreichen wollen? Diese haben kein Problem mit den

Jägern. Wohl aber die elitären Jäger mit den Sportschützen.

3. Consumer-Insight-Forschung. Was sind die wahren Kaufkriterien, die Verwendungsgelegenheiten, das bestehende Relevant Set der in Frage kommenden Marken? Wie sind die Vorstellungen von Ihrer Marke als „Mensch“, ihr Charakter, ihre menschlichen Stärken und Schwächen?
4. Positionierungs-Konzept-Entwicklung. Anhand der Schlüsselbedürfnisse der Zielgruppe (Key-Driver) und des Markenguthabens im Markenkern werden trennscharfe Positionierungs-Cluster definiert und darin eine Vielzahl von Positionierungsansätzen gesucht.
5. Konzepttests. Anhand qualitativer Tests mit Zielgruppen werden Treiberkonzepte herausgefiltert, die in der Lage sind, signifikant höhere Kaufbereitschaft auszulösen als bisher.
6. Strategieableitung. Die erfolgreichsten Treiber der einzelnen Konzepte gilt es, zu einem Gewinnerkonzept zusammenzuführen und hieraus die entsprechenden Konsequenzen auf die Markenstrategie abzuleiten.

7. Implementierung. Die gefundene neue Bedeutungspositionierung muss nach innen und nach außen authentisch kommunizierbar übersetzt und im ganzen Unternehmen gelebt werden. Ganz wichtig dabei sind die Treiber emotionaler Markenwahrnehmung: das Produktdesign und die Authentizität des Corporate Wording (denn Bilder sind heute oft austauschbar geworden).



Verabschieden wir uns vom alten Markenbegriff, der sich auf die Kernelemente gleichbleibende Qualität, Überall-Erhältlichkeit (Ubiquität), Preistreue und Image konzentriert hat. Konzentrieren wir uns darauf, die Marke zum aktiven Freund werden zu lassen, der mich mit immer neuen Anregungen und Ideen in meinem Leben begleitet und von mir geliebt werden möchte.

Denn nur die Liebe zahlt sich aus.

Michael Coenen ■