

# Wer für Märkte der Zukunft plant, muss sich von mancher gelernten Formel des Marketings verabschieden.

## Keywords:

Werbung, Markenpolitik, Bauer, Kompetenzmarken, Markentechnik

### Einführung

Faszination als Signalwirkung  
Die Marken-Potential-Ausschöpfung  
Siegen ist wichtiger als teilnehmen  
Quelle

## Einführung

Wer für die Märkte der Zukunft plant, muss sich von mancher gelernten Formel verabschieden.

Neues Denken ist angesagt.

Die Leistung eines Dienstes oder Produktes verliert seine Bedeutung als entscheidender Wettbewerbsfaktor. An seine Stelle tritt das Ansehen.

Die Zeiten sind vorbei, als es noch möglich war, sich ausschließlich durch bessere Technologie, Qualität und höhere Leistung gegen den Wettbewerb zu behaupten. In der überwiegenden Zahl von Branchen - besonders natürlich auf dem Konsumgütermarkt - spielen Werte wie Charisma, Ausstrahlung, Persönlichkeit oder **die Aura einer Marke** oder eines Unternehmens eine immer größere Rolle. Denn selbst wenn technische Innovationen vorliegen, werden sie blitzartig von der Konkurrenz nachgestellt. Die Leistung wird austauschbarer. Selbst auf dem Dienstleistungsmarkt - Service eingeschlossen - liegt die Leistung der Produkte meist höher, als der Kunde sie verlangt oder braucht. Die **Kunst der Differenzierung** wird Sache der Markentechnik.

## Faszination als Signalwirkung

An die Stelle der traditionellen Funktion einer Marke tritt mehr und mehr das **Erlebnis**. An die Stelle des Bedarfes - die der **Lust**. Wenn Informationen nur durch Kopfnicken produziert werden, wecken **emotional** verpackte Reize im Kopf und Bauch mehr Kauflust. **Neue Werte** treten in den Vordergrund, die das Produkt oder die Dienstleistung zu signalisieren hat: Faszination, Gefühle, Erlebnisse, Welten. Mit einem Wort: Der Mensch ist sich mehr wert geworden.

Emotionale Differenzierung ist das Thema. Sie ist willkommener Ausweis für Individualität. Das eigene zufriedene Ich sucht nach kleinen Abenteuern - und seien sie nur im Konsum. André Heller hat es in einem Song schön ausgedrückt: "Die Abenteuer sind in meinem Kopf. Und sind sie nicht in meinem Kopf, dann sind sie nirgendwo."

Wie stellt sich der Markentechniker darauf ein? Worin liegt die heutige Funktion der Marke? Die Funktion des Vertrauens und der Sicherheit allein reicht nicht mehr aus. "Added value" heißt es auf neudeutsch. Die Menschen suchen sich in jeder Produktkategorie andere Werte, die für sie wichtig sind. Von Dienstleistung zu Dienstleistung unterschiedlich. In manchen mag ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis noch ausreichen. In den meisten sind **"added values" eine Überlebensfrage**.

Emotionale und psychologische "Mehrwerte" bringen neue Chancen und bauen den Unterschied zum Wettbewerb aus. Er wandelt sich von einem Wettbewerb der Beschaffenheit in einen Wettbewerb des Ansehens. In den Wettbewerb der Persönlichkeiten. Der Marken-Persönlichkeiten, die durch äußere Kennzeichen innere Werte signalisieren. Und die in den Menschen ein ausgeprägteres Gefühl auslösen müssen als je zuvor. So gesehen ist es Wettbewerb wie eh und je. Lediglich das Schlachtfeld hat sich geändert.

## 2.000 Umgangswörter gegen 2.500 Markennamen

Das Ringen um die Inhalte einer Marke ergänzte sich in den 90er Jahren durch den Wettbewerb nach ausreichender Präsenz. In Deutschland kämpfen 1998 bereits 2.500 Marken um einen Platz in den Köpfen der Verbraucher - mit einer Werbeinvestition zwischen 1 und 100 Millionen €. Bei über 4 Millionen € pro Marke waren es immer noch fast 1000, die um die Aufmerksamkeit rangen. Und bei über 5 Millionen € noch über 500.

Rhetorische Frage: Wie kann ein Mensch, dessen Durchschnittsvokabular in unserem Lande etwa 1.800 bis 2.000 Wörter umfasst, sich 2.500 Marken merken? Wenn uns einer fragt, wie viel Freunde und Bekannte wir hintereinander aufzählen können, sind hundert Namen schon eine stattliche Leistung. Und die haben sich uns durch die Besonderheit ihrer Persönlichkeit eingepägt.

Was lernen wir daraus? Zum Beispiel, dass die aktuelle Entwicklung - weg von Mono-Marken hin zu Kompetenzmarken - keine intellektuelle Spielerei, sondern eine schlichte Überlebensfrage ist. Wie sonst kann man die Schallmauer des "Bemerkt Werdens" durchbrechen? **Noch nie gab es in Deutschland so viele Marken mit einem so hohen Bekanntheitsgrad**. Noch nie eine solche Vielfalt. Noch nie einen so langen intensiven Lernprozess wie über die letzten 40 Jahre. Kein Wunder, dass im Theater des Marketings die besten Plätze schon besetzt sind. Und wer Zutritt fordert, muss dies mit neuen Techniken tun.

## Welches Modell rechnet sich?

Vielleicht ist dies der rechte Zeitpunkt, sich die Frage zu stellen, ob es sich überhaupt noch lohnt, Investitionen für neue Marken zu riskieren. Lässt sich die Kosten-Nutzen-Relation noch seriös kalkulieren? Der Zeitfaktor für den Pay out noch mit Sicherheit errechnen? Oder ist dies die Renaissance vorhandener, etwas in Vergessenheit geratener Traditionsmarken? Unter so mancher Schale mag ja ein aktualisierbarer Kern stecken, der auf seinen neuen Auftritt

wartet. Ein verblasster Bekanntheitsgrad ist immer noch besser als gar keiner. Und besser rechnen lässt es sich auch. Das Noise Level vorhandener Marken und ihr Bekanntheitsgrad ist oft schon zu hoch, um dagegen an zu investieren!

Zunächst scheint es mit Sicherheit die Zeit für neues Denken zu sein. Neues Denken über die Markentechnik. Das Thema "Mono-Marke versus Kompetenz-Marke" ist schon angesprochen. Die **Kompetenz-Marke** - damit ist gemeint, dass jede Marke in ihrem Markenkern eine gewisse zentrale Zuständigkeit hat. Sie steht für ihre ursprüngliche Geschäftsidee, für ihren wahren "Reason for being". Meist ist es ein sehr präziser, ein sehr spezieller Grund, dass diese Marke existiert. Oft ist er nur über die Jahre von missverständlicher Markenführung verwässert worden.

### Wo liegt die Kompetenz der Marke ?

In der Mehrzahl hat uns die Marketing-Schule der 50er, 60er und 70er Jahre gelehrt, dass ein spezieller Anspruch vor einem generellen dominiert. Das hat zu mehr Mono-Marken geführt als zu Kompetenz- oder, wie es früher genannt wurde, Familien Marken. Heute haben sich die Vorzeichen geändert. Heute reicht die Kraft oder - um es deutlicher auszudrücken - das Geld oft nicht mehr aus, um überall spezielle Ansprüche mit speziellen Marken durchzusetzen. Angesichts des Verdrängungswettbewerbes stellt sich die Frage nach der Tragfähigkeit des Kompetenzanspruches, der vielleicht heimlich in den Mono-Marken steckt. Ein brauchbares Arbeitsmodell, um dies aufzudecken, soll in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

## Die Marken-Potential-Ausschöpfung

Welches Anlagevermögen hat ihre Marke auf dem Konto und wie entdeckt man unausgeschöpfte Reserven? Um diese Fragen im Sinne einer Marken-Potential-Ausschöpfung zu beantworten, empfiehlt sich ein **3-Stufen Modell**.

- In der ersten Stufe erfolgt eine analytische Bestandsaufnahme, - die **Markenkern-Analyse**.
- Die zweite Stufe ist bereits ein kreativer Prozess, der für die Marke eine Persönlichkeitsstruktur entwickelt, die sie auf den Zeitgeist und auf zukünftige Trends über Monitoring ausrichtet. Das **Markencharakter-Modell**.
- Die dritte Stufe überprüft die Tragfähigkeit dieser neu strukturierten Markenpersönlichkeit. Sie zielt darauf ab, breitere Kompetenzbereiche und Zuständigkeitsfelder als bisher auszuschöpfen, sowohl markt- als auch verbraucherbezogen. Die **Kompetenz-Pyramide**.

### Stapp 1 : Die Markenkern – Analyse

Aus sechs verschiedenen Blickwinkeln wird die Frage eingekreist. Welches Kompetenz-Kapital steckt heute noch in Ihrer Marke? Welche Punkte sind dabei das innere und äußere Profil der Verwender, das Fremd- und Eigenimage sowie das innere und äußere Profil der Marke.

Merke: Je größer die Distanz zwischen Innen und Außenbild, um so kritischer die Zukunftschancen der Marke. Die Profildistanz zwischen innen und außen signalisiert Auflösungserscheinungen des Markenkerns, der seine Identität zu verlieren droht. Aber die Markenkern-Analyse zeigt auch gleichzeitig, wo die Distanzen liegen. Wie weit sie auseinander liegen und bei welchen Faktoren das der Fall ist. Sie stellt die Marke vor den Röntgenschirm und erleichtert Diagnose und Therapie.

Diese Analyse ist zweifach anzulegen: Einmal aus dem Status Quo der Marke, quasi der Ist-Zustand, und zum zweiten projiziert auf denkbare Optionen der Zukunft. Daraus wird der Soll-Zustand sichtbar, den man zum Erreichen der Marken- oder Unternehmensziele anstrebt. Eine simple, aber deshalb nicht weniger hilfreiche Gegenüberstellung.

### Stapp 2: Der Markencharakter

Diese Arbeitsphase dient der Persönlichkeitsbildung der Marke. Wenn sie stark ist, bleibt ihr Charakter unberührt. Dann kann sie mit der Mode und mit Zeit gehen, ohne sich ihnen zu unterwerfen. Ihre Aktualität ist ungebrochen. Ihre Lebenserwartung unbegrenzt. Wenn die Marke nicht stark ist, müssen neue Charakter-Merkmale hinzugefügt werden - und dies im Blick auf den Zeitgeist und das Trend-Monitoring.

### Marken brauchen Mythos

Je sachlicher der Zeitgeist wird, umso mystischer müssen Marken aufgeladen werden. Das Denken in Kategorien eines Mystik-Marketings ist heute schon in Teilen des Konsumgütermarktes an der Tagesordnung und es wird verstärkt kommen. Die Fraktionierung der Zielgruppen - ihre immer heterogeneren Verhaltensmuster - die Widersprüchlichkeit ihres Tuns, die in jedem von uns steckt, der nur die Zeit des Wohlstandes und Friedens kennt - verstärkt den Wunsch nach einem geistigen Überbau von Waren und Leistungen. Im kleinen wie im großen. Im alltäglichen ebenso wie im grundsätzlichen. Das ist nicht nur theoretischer Diskussionsstoff von Trendforschern und Marktphilosophen. Das ist mehr und mehr Handwerkszeug in der Tagesarbeit eines Marketers, Markengestalters oder Werbers.

Gerd Gerken nennt es in seinem Trend-Letter: "Marken werden zu Glaubensprodukten. "Diese höhere Ebene gilt es durch die Ausgestaltung der Marke mit Persönlichkeit und Charisma zu schaffen. Es gilt, Dimensionen hinzuzufügen, die eine "spirituelle Übereinstimmung" mit dem Käufer schaffen. Dazu Schlüsselsignale zu entwickeln, ist die Aufgabe des Arbeitsmodells Markencharakter. Diese Schlüsselsignale sind konsequent in das gesamte kommunikative Auftreten der Marke zu integrieren.

Damit fügt der Markencharakter dem thematischen Nutzen von Marken einen unthematischen Überbau hinzu. Und weil so viele begehrten Plätze in den Märkten und

den Köpfen schon besetzt sind, ist dieser kreative Prozess, der so einfach klingt, so schwierig geworden.

Kreativität - nicht mehr auf den komfortablen Abmessungen eines Fußballfeldes, sondern auf der Rückseite einer Streichholzschachtel.

Dieses Arbeitsmodell kann natürlich nur helfen, den gedanklichen Weg zu disziplinieren - nicht den Gedanken zu finden. Das bleibt dem schöpferischen Prozess vorbehalten, der sich nicht durch Regeln und Rezepte herbeiführen lässt. Und noch etwas anderes bewirkt das Arbeitsmodell: Es hilft, aus vorhandenen Lösungen diejenigen herauszufiltern, die zielkonform sind und dabei über das größte Potential verfügen.

Wenn man Glück hat, entwickeln sich daraus Schlüsselsignale in Wort, Bild, Form, Farbe und Tonart, die sich zu einem für die Marke typischen Charakterbild verdichten. Die Begegnung mit dieser Marke wird zur Begegnung mit einem guten Freund, den man sofort wieder erkennt, noch bevor er seinen Namen gesagt hat und dem man vertraut, weil man seine Ausstrahlung und seine Charakterzüge mag.

### Stepp 3 Die Kompetenz

Mit wachsender Zahl der Produkte und neuer Medien wird sich Werbung verstärkt auf das Durchsetzen weniger zentraler Kompetenzansprüche zu konzentrieren haben. Weniger muss mehr tragen. Der Markenkern muss belastbarer werden, seine Tragfähigkeit entscheidet nicht zuletzt auch über schnellere Kapitalverzinsung.

Theoretisch ist es für 10.000 Marken unmöglich, für 5.000 unwahrscheinlich, aber für 2.000 denkbar, im Kopf der Konsumenten einen festen Platz zu ergattern. Wie also zu 1.000 oder 2.000 gehören? Durch Konzentration der Mittel, das heißt: **Konzentration auf Dachmarke als Kompetenz-Marke** - scheint nicht mehr nur Alternative, sondern wird zum strategischen Diktat.

Denn zu allem Überfluss sitzen uns die Marketing-Controller im Nacken, die nicht verstehen können oder wollen, warum es für jede kleine Neuheit auch gleich eine neue Marke geben soll. Vom Handel und seinen zukünftigen, noch strengeren - weil zentraleuropäischen - Anforderungen gar nicht zu reden.

Trotzdem muss man fairer weise auch gleich die Gegenfrage stellen: Warum führt die Überfrachtung einer Marke mit zu vielen Produkten und Anwendungsbereichen und zu breit ausgeferteten Sortiment zu einer Verwässerung der Kompetenz, die gleichsam im Einbruch der Glaubwürdigkeit endet? In sorgfältig aufgebauten Schritten soll die Kompetenz-Pyramide helfen, aus einem Spezialisten einen Kompetenzträger breiter Produktsortimente und Produktfamilien entstehen zu lassen, wie dies **erfolgreiche Beispiele von Nivea, Odol, Milka** u. a. seit Jahren beweisen. Die einstige Handcreme Nivea mutierte zu einem Körperpflege-Sortiment für Männlein und Weiblein, für oben und unten, für alles, was die Bezeichnung "Haut" verdient.

Mit etwas zeitlicher Verspätung hat sich Odol vom in die Jahre gekommenen Mundwasser in eine Kompetenz-Marke für Mund-, Zahn- und Rachenpflege gewandelt. Und Milka, die Tafelschokolade mit der Außenseiterfarbe, um die es etwas still geworden war, mauserte sich in den letzten Jahren durch einen total neuen Kompetenzanspruch zur lebendigen Kraft, die die ganze Welt am liebsten in die Farbe lila tauchen möchte. Oder Pfanni - was geschieht mit dieser am Boden liegenden Marke ?

Markentechnik ist das Thema der Stunde. Aber nicht immer ist es die Ausweitung einer Markenkompetenz. **Manchmal - siehe Melitta - ist es umgekehrt.** Die Konzentration auf die Kernbereiche, um nicht an Profil und Prägnanz zu verlieren und in einem Bauchladen zu enden.

Merke: So sehr die Erosion des Markenkerns zur verlockenden Gefahr wird - eine Marke als Spezialist unbegrenzt am Leben zu erhalten, wird in Zukunft die Rechnung oft nicht mehr aufgehen lassen. Die Wahrheit liegt wie so oft in der Mitte.

### Ansehens-Kompetenz versus Funktions-Kompetenz

Die Kompetenz-Pyramide ist eine sich an der Verbraucher-Akzeptanz orientierende Ordnungshilfe. Sie will, ausgehend von der zentralen Kompetenz und dem zentralen Ansehen einer Produkt-Marke oder einer Unternehmensmarke, die glaubwürdige Transferierbarkeit dieser Kernkompetenz auf benachbarte und logisch daran anschließende Leistungs- und Produktbereiche überprüfen.

Sie trennt bewusst zwischen Ansehens-Kompetenz und Funktions-Kompetenz. Sie zwingt, präzise zu definieren, welche Sortimentsteile für welche verbraucherrelevanten Aufgaben welchen Nutzen anzubieten haben. Sie tut es anhand von Zielgruppen-Affinität zu Produktvarianten. Sie tut es anhand von Anwendungsbereichen und Verhaltensmustern. Sie will in einer Art Zwiebelring-Verfahren klar aufzeigen, dass jede Expansion des Produktsortiments nur dann ihre Glaubwürdigkeit behält, wenn sie systematisch auf der Kernkompetenz aufbaut und sie nicht überstrapaziert.

- Markendach
- Image
- Kompetenz
- Positionierung
- Sortiment
- Benefits
- Anwendungsbereiche
- Produkte
- Varianten

### Siegen ist wichtiger als teilnehmen

Der eben vorgestellte Drei-Stufen-Plan ist nur eine denkbare Schrittfolge für den markentechnischen Sandkasten in den neunziger Jahren. Neben den viel zitierten Chancen, den der Wettlauf für den Markentechniker bringt, lohnt es sich, vier Engpässe besonders ins Auge zu fassen.

### Die Hemmschwelle 1

Das Fassungsvermögen von Marken im Kopf des Konsumenten: Heute 3.000 Marken aus Deutschland, morgen über 10.000 Marken aus allen Ländern Europas? Ein bißchen viel für jemanden, der sich mit einem durchschnittlichen Wortschatz von 2.000 Wörtern durch das ganze Leben schlägt.

### Die Hemmschwelle 2

Die Regalfläche im europäischen Handel. Auf sie drängen in Zukunft statt pro Land bisher ca. 30.000 Produkte über 100.000 Produkte aus allen Nachbarländern. Im Zeitalter der Scanner, der direkten Produktrentabilität (DPR) und eines kommenden zentral gesteuerten Euro-Einkaufes stehen wir vor einem neuen Einmaleins des Trade-Marketings.

### Die Hemmschwelle 3

Die "Prime" Plätze in den Medien: Die Medien explodieren zwar zahlenmäßig, kämpfen aber um das fast unverändert gleiche Zeitbudget der Seher, Leser und Hörer pro Tag. Sobald es mehr europäische Medien gibt, wird es zu einem noch unerbittlicheren Wettstreit um die besten Plätze oder besten Zeiten zum geringstmöglichen Geldeinsatz kommen.

### Die Hemmschwelle 4

Die immer kritischere Öffentlichkeit: Auf dem Weg in eine pluralistische Gesellschaft sind Produkte nicht mehr losgelöst vom Unternehmen oder umgekehrt zu sehen. Ganzheitliche Konzepte und ganzheitliche Verantwortung sind gefordert. Unternehmerisches Handeln muss sich schon im Vorfeld einer öffentlichen Akzeptanz stellen. Von der Produktleistung bis zur Entsorgung.

Im Blick auf Europa heißt die Frage: Wer sind die ersten 2.000, die die wichtigsten Plätze im Kopf ergattern? Wer sind die ersten 30.000, die den neuen Spielregeln eines zentral gelenkten Handels am besten entsprechen? Wer sind die ersten 500, die die besten Plätze in den Medien besetzen? Und wer schafft es, ganzheitliche Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu erlangen?

Ein Marketing-Hürdenlauf eigener Art beginnt. Die ersten Kilometer im Marathon nach Europa sind bereits gelaufen. Und welchen Weg wir auch immer einschlagen: die Ausrüstung und die Kondition, die wir brauchen, werden nicht mehr die gleichen sein, die uns in den letzten Jahrzehnten noch ausreichten. Es lohnt sich also, wieder neue unternehmerische Visionen zu entwickeln. "Gründerjahre" könnte man es nennen. Gründungsmentalität ist gefragt. Europa ist nicht einfach da. Es will erobert werden, so wie Ihre Kunden von morgen.

## Quelle

Artikel von Ralph Baur 1993