

Hyperbranding im Hyperwettbewerb Marken von morgen – Mit der Vielfalt leben lernen

Von: Christoph Herrmann

Was kennzeichnet den Wettbewerb von morgen? Wie lassen sich auch unter turbulenten Marktbedingungen Erfolge produzieren? Wodurch sichert man die Zukunft seiner Marke? Mit diesen Fragen beschäftigen sich Marketingmanager von heute, denn die Zukunft wirft ihre Schatten voraus: Abnehmende Lebenszyklen, ein erhöhter Innovationsdruck, Megafusionen in Industrie und Handel, das volatile Konsumentenverhalten. Der Wettbewerb wird mehr und mehr zu einem "Hyperwettbewerb" und stellt somit eine erfolgreiche Markenführung vor verschärfte Probleme

Wie aber sieht die Strategie eines Hyperbrandings konkret aus, und wie kann man auf Grundlage einer solchen Strategie seine Marke(n) kraftvoll in die Zukunft führen? Dazu zehn Thesen, die als Richtschnur für eine erfolgreiche Markenführung gelten können:

1. **Abschied von der Treue:** Nicht erst die aktuelle Verbraucheranalyse hat gezeigt, dass die Markentreue deutlich abnimmt. Damit ist keinesfalls die Bereitschaft der Konsumenten gemeint, grundsätzlich Marken zu kaufen, als vielmehr die, sich langfristig an einzelne Marken zu binden. Weniger langfristige Kundenbindungsstrategien werden daher zukünftig erfolgreich sein, als vielmehr Markenstrategien, die dafür sorgen, dass eine Marke dauerhaft im "evoked set" der Käufer verankert ist und dort zu den präferierten Marken gehört.
2. **Bereitschaft zu Innovationen:** Konsumenten lieben Innovationen. Wie wichtig die Innovationsfähigkeit von Unternehmen geworden ist, belegt nicht zuletzt die Marke Nike. Nachdem diese jahrelang vom Erfolg verwöhnt war, hat sie in den letzten Jahren Einbußen erleben müssen. Nach Ansicht des amerikanischen Wirtschaftsmagazins Fortune ist eine der Hauptursachen dieser Entwicklung darin zu sehen, dass sich die Marke gegenüber den Innovationsansprüchen ihrer Käufer als nicht aktionsfreudig genug erwies und so viele trendbewusste Käufer zu anderen "hipperen" Marken wechselten. Daraus sollte man nicht den Trugschluss ableiten, Marken müssten permanent und vor allem sprunghaft Innovationen generieren. Erfolgreich ist vielmehr eine kontinuierliche und kontrollierte Innovation der Marke, eine Strategie, wie sie beispielsweise von der Marke Nivea seit Jahrzehnten erfolgreich verfolgt wird.
3. **Marken brauchen Pflege:** Marken sind nicht nur die "heiligen Kühe" des Marketings (Wolf-Bertram von Bismarck), sie sollten auch so behandelt werden. Strategische Kompetenz, Kontinuität in der Markenführung, Kreativität in der Konzeption und Umsetzung etc., daran mangelt es nach wie vor in vielen Unternehmen. Dies hat vor allem organisatorische Ursachen. So verweilen heute Brand Manager aus Karrieregründen kaum länger als ein bis zwei Jahre auf ihrer Position. Hinzu kommt, dass die Abteilungen, die sich mit der strategischen Führung der Marke beschäftigen, meist hoffnungslos unterbesetzt sind. Wer so mit seiner Marke umgeht, muss sich nicht wundern, wenn sich diese zunehmend Erosionstendenzen gegenüberstellt und an Boden verliert.
4. **Mit der Vielfalt leben lernen:** Sucht man nach dem zentralen Charakteristikum zukünftiger Konsummärkte, so werden diese vor allem durch eine enorme "Hyperdifferenzierung" gekennzeichnet sein. Immer mehr Angebote werden immer unterschiedlicheren Konsumbe-

dürfnissen gerecht werden müssen, wie heute schon der Blick ins Kühlregal zeigt. Mit dieser Vielfalt werden Marketingmanager leben müssen. Vor allem jedoch müssen sie erkennen, dass mit der zunehmenden Ausdifferenzierung ihres Marketinginstrumentariums der Bedarf an Kommunikation, Integration und Steuerung im Markenmanagement nicht abnimmt, sondern steigt.

5. Kompatibilität als Erfolgsfaktor: Bekanntheit, Sympathie, Kaufbereitschaft und Konsistenz in der Markenführung galten lange als die zentralen Erfolgsfaktoren einer Marke. Sie sind auch morgen noch wichtig, werden jedoch um einen fünften zentralen Erfolgsfaktor ergänzt, nämlich den der Kompatibilität. Vor allem die Marken und Produkte werden zukünftig erfolgreich sein, denen es gelingt, zu einer Vielzahl von Umfeldern (Themenfelder, Stil- u. Trendwelten, Milieus etc.) Referenzen aufzubauen. Nur so lässt sich zum Beispiel der Erfolg avancierter Molkeprodukte wie LC1, Actimel oder Yakult erklären, die über eine hohe Kompatibilität zu aktuellen Themenfeldern wie Wellness, DesignFood und Bionic verfügen.
6. Marketing als Bastelarbeit: Je breiter sich das potentielle Führungsinstrumentarium einer Marke darstellt und je wichtiger ihre Anschlussfähigkeit wird, um so mehr müssen sich Manager von linearen Führungsstrategien verabschieden. Die Markenführung wird statt dessen immer mehr zur "Bastelarbeit" (Levi-Strauss), deren Ziel es ist, nutzen- und bedeutungsorientierte Funktionen so zu kombinieren, zu integrieren und zu kommunizieren, dass dadurch möglichst breite Konsumentenschichten erreicht werden können. Dies impliziert allerdings den Abschied vom heiß geliebten USP. Nicht ein einzelner Vorteil ist es, den Konsumenten zukünftig suchen werden, sondern die interessante und glaubwürdige Kombination verschiedener Vorteile.
7. Der Zukunft einen Rahmen geben: Trotz oder gerade wegen dieser Vielgestaltigkeit braucht die Marke auch in Zukunft einen klaren Rahmen, damit sie ihre Orientierungs- und Differenzierungsqualitäten nicht verliert. Genau darin besteht der Kern eines erfolgreichen Hyperbrandings: Vielfalt zu bieten und diese doch in einen einheitlichen Wahrnehmungs- und Gestaltungsrahmen zu integrieren. In Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, Rahmungseffekte auf inhaltlicher Ebene zu produzieren, gewinnt dabei der ästhetische Auftritt einer Marke immer mehr an Bedeutung.
8. Design - Neue Wachstumschancen für die Marke: Wer sich auf die Suche nach Wachstumspotentialen für seine Marke macht, wird in Zukunft um das Design nicht mehr herumkommen - vom Produktdesign über das Packaging und das Kommunikationsdesign bis hin zum kompletten Marktauftritt am Point of Sales. Durch ein stimmiges Design werden nicht nur die Attraktivität und das Wertschöpfungsvermögen einer Marke erhöht, sondern auch die Rahmungsqualitäten geschaffen, die den potentiellen Käufern einer Marke die ganzheitlichen und multisensuellen Konsumerlebnisse verschaffen, nach denen sie - auch und gerade in den fragmentierten Konsumwelten der Zukunft - vermehrt suchen werden.
9. Nur wer stimmige Angebote schafft, gewinnt: Es ist ein scheinbares Paradoxon! Je artifizierter, bunter und vielschichtiger die Marketingwelten zukünftig aussehen werden, um so mehr steigt das Bedürfnis der Konsumenten nach Authentizität. Authentizität bedeutet dabei keinesfalls, dass eine Leistung immer originär, unverfälscht oder gar einmalig sein muss. Im Gegenteil: Der Erfolg, den zahlreiche Retromarken und -produkte in den letzten Jahren erzielen konnten, belegt: Ein Marktangebot kann durchaus künstlich und konstruiert sein. Es darf vom Konsumenten nur nicht als unstimmig wahrgenommen werden. Boris Groys vom Zentrum für Kunst und Medientechnologie in Karlsruhe geht sogar soweit, zu behaupten, erfolgreiche Innovationen seien immer tautologisch. Sie greifen schon Bekanntes auf, wissen aber dieses Bekannte so interessant zu rekombinieren und in stimmige Konsum- und Markenwelten zu integrieren, dass es als neu erscheint. In Anlehnung an Dirk-Mario Boltz lässt sich eine solche Strategie auch als "Marketing by Worldmaking" bezeichnen, ein Konzept, das ohne die umfassende Integration weitreichender Designleistungen kaum umzusetzen ist.

10. Zeit für ein neues Denken: Die vorangegangenen neun Hyperbranding- Regeln haben deutlich gezeigt, dass die Führung von Marken in turbulenten Umfeldern nicht nur mit hohen Risiken und Problemen behaftet ist, sondern auch enorme Chancen bietet. Wer einmal durch eine der großen amerikanischen Shopping Malls gewandelt ist, wird erkennen, dass wir uns gerade erst am Anfang einer umfassenden Konsumrevolution befinden, die enorme Potenziale für die Markenführung in sich trägt. Unternehmer und Manager, die dies erkennen, werden die Zukunft ihrer Marke nicht länger für ein Zufallsergebnis halten. Vielmehr werden sie den Erfolg ihrer Marke als das begreifen, was er vor allem ist: Ein Ergebnis, welches in einem hohen Maße von der Qualität der Markenführung abhängt und der Bereitschaft, die dieser zu Grunde liegende Markenstrategien kontinuierlich in Frage zu stellen und -gegebenenfalls - zu erneuern. –

Dr. Christoph Herrmann ist Markenexperte und Spezialist in Fragen angewandtes Zukunftsmanagement. Er hat diverse Publikationen zum Thema Strategisches Marketing, Innovationsmanagement und Design veröffentlicht. Der Titel seines jüngsten Buches lautet: "Die Zukunft der Marke - Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg". Hier beschreibt er die Strategie eines Hyperbrandings, mit dem man die Marke "kraftvoll" in die Zukunft führen kann.

(C) Alle Rechte vorbehalten - Deutscher Fachverlag GmbH

46298, LMZ, 08.10.99; Words: 1207, NO: 199910089093