

# Stellhebel der Zukunft identifizieren

In Zeiten der digitalen Disruption ändern sich Geschäftsprozesse. Marken müssen sich den daraus resultierenden Herausforderungen stellen, um weiter zu wachsen. Wer die Chancen der Digitalisierung nutzt und Kooperationen eingeht, kann sein Profil schärfen.

**VORAB EINEN HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH** zum 80-jährigen Bestehen der Fachzeitschrift *MARKENARTIKEL*! Lang ist es her: Zur Zeit ihrer Gründung hieß der heutige Markenverband noch Markenschutzverband – mit einer entsprechenden Schwerpunktsetzung auf juristische Fragestellungen. Ab 1950 geht es sowohl dem Verband als auch seinem Fachmagazin *MARKENARTIKEL* um die Marke als ganzheitliches Geschäftsmodell.

Die Mitglieder des Markenverbandes agierten zu dieser Zeit auf einem Verkäufermarkt. Dieser zeichnete sich durch eine relativ überschaubare Anzahl professionell geführter Marken sowie eine begrenzte Menge an Leistungsangeboten und Kommunikationsformen aus. Der Hunger der Konsumenten war in jeder Hinsicht groß und Marken waren in der Lage, die Bedürfnisse ihrer Konsumenten zu adressieren und zu befriedigen. Aus heutiger Perspektive waren dies für viele Markenartikel fast schon traumhafte Bedingungen.

## Von Orientierungshilfe zu Consumer Confusion

Die Marktbedingungen haben sich seither massiv geändert. Von Jahr zu Jahr bemühen sich mehr Anbieter mit immer mehr Marken und vor allem immer mehr Produktalternativen um die Gunst der Konsumenten. Spätestens seit den 1990er-Jahren befinden wir uns im Zeitalter der Globalisierung. In der Folge buhlen noch mehr Unternehmen um die Gunst der Abnehmer.

In den vergangenen Jahren hatten wir es jedoch nicht nur mit einer Leistungs-, sondern auch mit einer Kommunikationsinflation zu tun: Hatten Konsumenten 1920 noch circa 100 Werbekontakte pro Tag, so sind dies heute 13.000. Die logische Folge dieser Entwicklungen ist die aktuelle Consumer Confusion! Wie nie zuvor haben die Konsumenten heute Hunger nach Orientierung und suchen echte Mehrwerte – in Bezug auf Leistung und Kommunikation gleichermaßen! Doch in der Realität stoßen sie zunehmend auf Beliebigkeit.

## Digitalisierung von Marken auf allen Ebenen

Als würden die zuvor genannten Probleme der Leistungs- und Kommunikationsinflation den Markenmanagern nicht bereits genug Sorgen bereiten, befinden wir uns auch noch am Anfang einer digitalen Evolution. Zu den bestehenden Leistungsansätzen kommen neue Formen digitaler Leistungen und Leistungsergänzungen sowie neue digitale Kommunikations- und Vertriebssysteme hinzu. Digitale Produktionssysteme (z.B. 3D-Druck) ermöglichen zudem eine zunehmende Individualisierung ehemals standardisierter Leistungen.

In der Konsequenz wird die Anzahl der markenpolitischen Stellhebel in naher Zukunft noch um ein Vielfaches zunehmen – und zwar über alle vier Ps (Produkt, Promotion, Placement, Preis) des Brand Managements. Spätestens jetzt sind nicht nur die Konsumenten, sondern auch viele Unternehmen überfordert. Eine meist noch unausgesprochene Frage wird gerade im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung immer drängender: Wo wird die Reise in den kommenden Jahren hingehen?



Wie nie zuvor haben die Konsumenten heute Hunger nach Orientierung und suchen echte Mehrwerte.



Vorwerk hat die Produktmarke Thermomix zu einer digital vernetzten Haushaltshilfe weiterentwickelt

Gerade heute, in Zeiten der digitalen Wandlungen, kommt es in der Markenführung darauf an, für die Zukunft klare strategische Wachstumsstoßrichtungen zu definieren. Doch diese entstehen nicht von allein – sie müssen in jedem Unternehmen ebenso interdisziplinär wie aktiv entwickelt werden.

### Marken brauchen holistische Innovationsstrategien

Der erste Schritt hierzu ist alles andere als revolutionär: Sowohl in den einschlägigen Marketingwissenschaften als auch in der Praxis herrscht weitgehende Einigkeit, dass eine klare Identität und eine hieraus abgeleitete Vision das Fundament einer starken Marke bilden.

Mit einer Vision sind, und dies muss hier nochmals ausdrücklich betont werden, keine allgemeinen Apelle gemeint, wie »Wir wollen die Größten werden« oder »In zehn Jahren machen wir eine Umsatzrendite von xy Prozent«. Nein, es geht gerade in Zeiten der Diversifikation und Disruption um die Entwicklung eines klaren Markenbildes. Die Vision der Google-Gründer lautet beispielsweise seit Anbeginn »to provide access to the world's information in one click.«. Dies haben sie zweifelsfrei seit ihrer Gründung erfolgreich realisiert. Auch Nike hat sich über Jahrzehnte durch eine klare Vision zum unangefochtenen Marktführer entwickelt. Sie lautet: »To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.«

Derartige Visionen helfen allen Stakeholdern, die Marke in ihrer Grundveranlagung zu verstehen. Sie werden zwingend benötigt, um im zweiten Schritt die künftige Wachstumsstoßrichtung der Marke zu definieren – gerade im Zeitalter der zunehmenden Digitalisierung. In diesem Zusammenhang ist die Marke Vorwerk ein brillantes Beispiel: Unter der Vision »Our superior products and services elevate the quality of life everywhere you call home« wurde beispielsweise die bestehende Produktmarke Thermomix zu einer digital vernetzten Haushaltshilfe weiterentwickelt, die ohne Frage die Lebensqualität in vielen Deutschen Haushalten spürbar

verbessert hat. Sowohl die bisherigen Abverkaufserfolge als auch die Auszeichnung mit dem deutschen Marketingpreis 2017 dürften für sich sprechen.

Nicht nur bei Vorwerk ist die Digitalisierung eine ebenso entscheidende wie erfolgreiche Variable der Wachstumsstoßrichtung. Ob die Digitalisierung der Customer Journey bei Flugreisen (Buchung, Check-in u.v.m.), die Sprachsteuerung oder das teilautonome Fahren in der Automobilwirtschaft, ob das digitale Fitnesstracking (Nike+/Apple) oder die digitale Steuerung der Haustechnik (Smart Home, z. B. Viessmann) – bereits auf Basis dieser kleinen Auswahl erfolgreicher neuer Wachstumsstoßrichtungen lassen sich die Potenziale aus der Verknüpfung bisheriger Markenleistungen mit ergänzenden digitalen Leistungen recht gut darlegen.

Auf Basis der Digitalisierung wird in der Marktwirtschaft künftig zudem eine wachsende Verschmelzung von Produktion und modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien stattfinden. Dies verändert auch die Geschäftsmodelle in den kommenden Jahren nachhaltig. Der weitgehend individualisierte 3D-Druck von Sportschuhen von Adidas ist lediglich ein erster Hinweis, in welche Richtung die digitale Reise gehen wird.

### Marken auf Leistungsebene stärker profilieren

Gemäß des 'holistischen Innovationsmodells' (Dunker/Schütte 2018) müssen sich heute alle Markenartikler darüber im Klaren sein, dass die Digitalisierung nicht nur dafür sorgt, dass sich die Geschäftsprozesse in den kommenden Jahren ändern werden. Noch viel wichtiger ist, dass sie die neuen Potenziale erkennen, mittels Digitalisierung ihre Marken künftig auf der Leistungsebene wieder stärker zu profilieren. Wie die vorstehenden Beispiele zeigen, kann die Digitalisierung helfen,

- Marken wieder eine ebenso innovative wie klare Leistungs idee (i.S.d. Vision) zu geben,

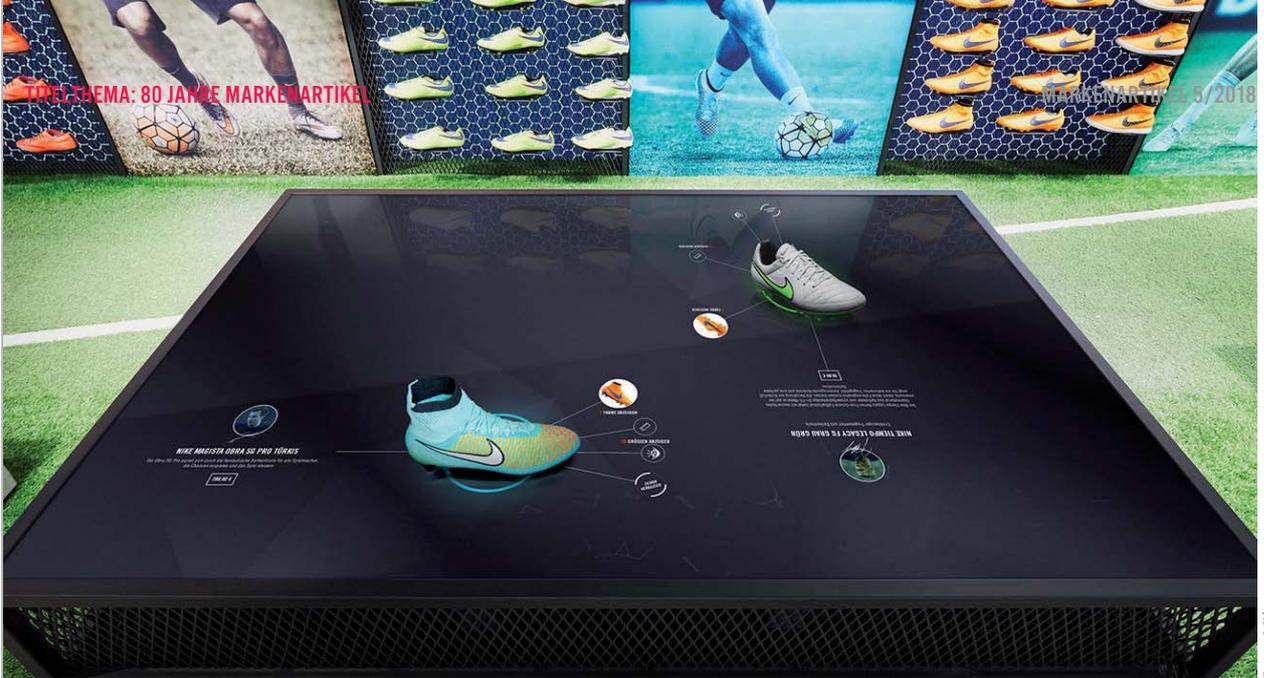


Foto: Nike

**Neue Wachstumsstoßrichtungen: Nike nutzt die Potenziale der Digitalisierung, um bisherige Markenleistungen zu ergänzen**

- dem Konsumenten auf Basis dieses Nutzens wieder eine klare Orientierung (i.S.e. reason why) zu bieten,
- und die Ertragskraft von Marken auch für morgen und übermorgen zu gewährleisten.

Um diese Vorteile optimal abschöpfen zu können, muss die markenspezifische Wachstumsstoßrichtung bereits heute festgelegt werden. Hierfür sind in den Unternehmen interdisziplinäre Teams erforderlich, die gemeinsam seriöse Trendanalysen und hierauf basierende Szenarien für den künftigen Leistungsbereich ihres Hauses entwerfen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung beziehen sich übrigens nicht nur auf technische Güter oder Investitionsobjekte. Sie werden sich in allen Leistungsbereichen niederschlagen. So werden sich beispielsweise für FMCG-Anbieter vor allem neue Absatzkanäle und -systeme (z.B. Abonnements) entwickeln. Auch dies sind neue Stoßrichtungen mit viel Potenzial, die Wertschöpfungskette zu Gunsten des eigenen Ertrags zu verändern.

**Erfolgsfaktor Markenkooperationen**

Ohne Frage – die neuen strategischen Wachstumsstoßrichtungen werden die Geschäftsprozesse vieler Markenartikler in den kommenden Monaten und Jahren deutlich verändern. Nur fehlen vielen Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen, um diese auf der operativen Ebene auch zu realisieren. In diesem Zusammenhang werden neben der Digitalisierung auch Markenkooperation ein weiteres wichtiges Zukunftsthema. In der Vergangenheit entstanden die meisten disruptiv-digitalen Geschäftsideen überwiegend in Kooperationen mit weitgehend unbekanntem Start-ups. Dies ist jedoch nur eine Möglichkeit, strategische Entscheidungen zu realisieren: In der Kooperation mit anderen Markenanbietern bestehen ebenfalls große Potenziale. So wird etwa BMW seine Fahrzeuge in naher Zukunft mit Amazons Alexa ausstatten. Und Nike kooperiert

mit Apple, um Sportlern neue Formen der individuellen Leistungssteuerung zu ermöglichen.

Das Interessante an derartigen Kooperationen: Durch die Kombination zweier Kompetenzen werden nicht nur ebenso neue, wie einmalige Leistungen entwickelt. Gleichzeitig können auch die Möglichkeiten eines gegenseitigen Imagetransfers abgeschöpft werden – ein Potenzial, welches die Zusammenarbeit mit Start-ups nur bedingt bietet.

**Gute Strategie – gute Aussichten**

Durch die Integration der Stellhebel Digitalisierung und Kooperationen können die vielfältigen neuen Möglichkeiten rechtzeitig in die betrieblichen Strategien und Prozesse aufgenommen werden. In der Summe stärkt dies die spezifischen Markenprofile, führt wieder zu einer echten Unique-Selling-Proposition, zu einem echten Vorteil gegenüber Billig- und Handelsmarke sowie zu einem ausgeprägten Markenvertrauen und somit in der Konsequenz zu höheren Renditen. Dies sind gute Voraussetzungen dafür, dass Konsumenten und alle weiteren Stakeholder auch in den kommenden 80 Jahren zu starken Marken aufsehen.

**Prof. Dr. Christian Duncker**



Prof. Dr. Christian Duncker ist Professor für Brand Management an der Brand Academy in Hamburg und zudem in der strategischen Markenberatung tätig. Einer seiner Schwerpunkte ist das Innovationsmanagement. 2018 ist seine Publikation 'Trendbasiertes Innovationsmanagement – ein Modell für markenbasiertes Produktmanagement' erschienen.