

Die Marke im Spagat

»Sei innovativ – und du wirst wachsen« lautet der gegenwärtige Imperativ – nicht nur bei Markenartiklern.

WER DEN WETTBEWERB um die Konsumenten gewinnen will, setzt derzeit vor allem auf eine Karte: Produktinnovationen. Im Resultat dieser Entwicklung ist es in den vergangenen Jahren zu einem wahren Innovationswettlauf gekommen. Langsam wird es Zeit, sich zu fragen, wer die Gewinner und Verlierer dieses Wettlaufes sind.

Die glücklichen Gewinner des Innovationswettlaufes müssten die Konsumenten sein. In einem historisch einmaligen Umfang ist es ihnen heute möglich, das »passende« Angebot zu finden. Sie haben die Auswahl zwischen über 444 Schokoladenartikeln, mehr als 111 verschiedenen Waschmitteln, und sie können im gut sortierten Kühlregal leicht zwischen über 33 verschiedenen Joghurts wählen. Beim Kauf eines Neuwagens kann man sich mittlerweile sogar ein technisches Unikat zusammenstellen: Die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Fahrzeuge mit einer identischen Ausstattung ausgeliefert werden, wird immer geringer. Noch nie war die Angebotspalette bei Konsumprodukten so groß wie heute. Anhand der historisch einmaligen Auswahlmöglichkeiten das passende Produkt zu finden, müsste für Konsumenten eigentlich eine wahre Freude sein.

Dies ist jedoch nur die Sonnenseite der Konsumentenmedaille. Fraglos haben die Menschen in einer hoch differenzierten Warenwelt zunehmend die Möglichkeit, ein optimal passendes Produkt zu finden. Es ist kaum noch möglich, dass ein Wunsch unerfüllt bleibt – so zumindest die Angebotstheorie. Die Schattenseite der Medaille ist jedoch, dass immer mehr Konsumenten den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr finden können – aus dem »Auswählen dürfen« ist für die Mehrheit der Konsumenten heute ein »Auswählen müssen« geworden. Immer häufiger müssen Konsumenten aufgrund der wachsenden Produktvielfalt Orientierungsleistungen erbringen, wo sie eigentlich nur schnell zugreifen möchten. In einer Zeit, in der der Alltag der Konsumenten immer schneller und anspruchsvoller wird, ist dies kontraproduktiv. Wenn die Menschen immer weniger Zeit und Ruhe haben, muss auch der tägliche, oder wöchentliche Einkauf immer schneller gehen. Wo die Komplexität des Lebens nahezu täglich steigt, müssen Konsumangebote vereinfacht,

und nicht durch die exorbitante Schaffung von innovativen Konsumalternativen laufend erschwert werden. So ist die Konzentration auf wenige Produkte auch einer der impliziten Erfolgsfaktoren von Hard-Discountern: Sie führen keine großartig differenzierte Auswahl, der Kunde gerät nicht in Entscheidungsstress und kann so schnell »sein« Produkt finden und in den Einkaufswagen legen.

Man muss sich mittlerweile ernsthaft fragen, ob Konsumenten wirklich alle Innovationen und Produktdifferenzierungen wünschen, die ihnen durch die Markenwelt geboten werden. Zumindest ist die grundsätzliche Innovationsoffenheit der Konsumenten gegenwärtig alles andere als stark ausgeprägt: Bereits seit einigen Jahren sinkt der Anteil der Konsumenten, die »bei den täglichen Einkäufen gern mal ein neues Produkt ausprobieren«. Heute probiert mit 55,7 Prozent nur noch wenig mehr als jeder Zweite »gern mal« (nicht häufig!) ein neues Produkt aus. Noch dramatischer hat sich in den vergangenen Jahren die Trendorientierung der Menschen entwickelt: Sagte noch 1997 mit 52,8 Prozent mehr als jeder zweite Konsument, »ich weiß immer, was gerade im Trend ist«, so sind dies heute nur noch 39,7

CHART 1: TRENDS SIND KEIN TREND-THEMA!

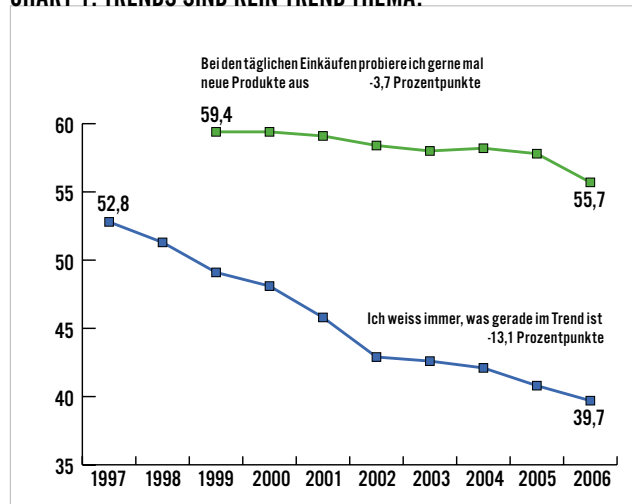
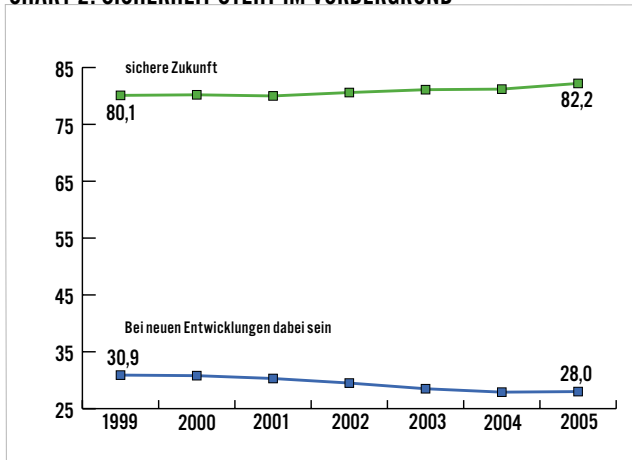


CHART 2: SICHERHEIT STEHT IM VORDERGRUND



Prozent. Es ist offensichtlich: Innovationen und Trends lassen immer mehr Konsumenten kalt (Chart 1)!

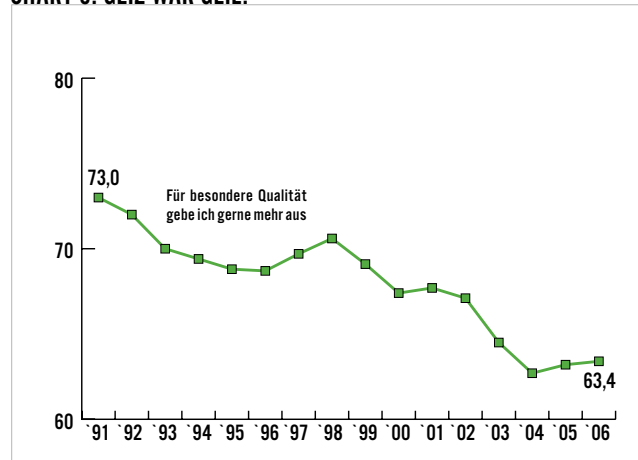
Die Ursache für diese Innovationsträgheit liegt ein wenig im Verborgenen: Innovationen, Veränderungen und Neues schaffen zunächst einmal Unsicherheit – man kennt das Neue nicht, und weiß auch nicht, was es mit einem macht. Man weiß nicht, ob es die Erwartungen erfüllt oder nicht. Und aus dieser wachsenden Verunsicherung resultiert ein bisher wenig beachteter Trend: Nichts meidet die Mehrzahl der Deutschen gegenwärtig mehr als Unsicherheit provozierende Situationen! Dies zeigen auch die Ergebnisse der Werteforschung: Während sich immer mehr Menschen eine »sichere Zukunft« (seit 1999: +2,1 Prozentpkt.) wünschen, wollen immer weniger Menschen »bei neuen Entwicklungen dabei sein (-2,9 Prozentpkt.)« (Chart 2).

In Zeiten zunehmender Unsicherheit bleiben die Konsumenten lieber bei dem, was sie haben und kennen. Vertrautes, und nicht das Neue bietet den Konsumenten in dieser Situation den sicheren Hafen. Diese Stimmungslage ist natürlich kein guter Nährboden für Innovationen. Ganz im Gegenteil: Sie werden immer seltener akzeptiert, weil immer weniger Konsumenten diese Innovationsflut haben möchten. Diese, für die Markenführung äußerst bedeutsame Entwicklung, wurde in den vergangenen Jahren viel zu häufig übersehen.

Der zuvor skizzierte, langjährige Stimmungswandel ist auch eine Ursache für die steigenden Flopraten bei Markenartikeln. Nach einer aktuellen Gemeinschaftsstudie von GfK, Markenverband und Serviceplan liegt die Floprate von FMCG mittlerweile bei 70 Prozent. Neben den zum Teil eher sinnentleerten Neuprodukteinführungen dürfte diese Entwicklung vor allem durch die steigende Unsicherheit der Menschen und der hiermit einhergehenden sinkenden Innovationsneigung zu erklären sein.

Es ist offensichtlich: Das reine Mehr an Innovationen führt gegenwärtig nicht zu steigenden Unternehmenserfolgen. Ganz im Gegenteil: Die Entwicklungs- und Kommunika-

CHART 3: GEIZ WAR GEIL!



tionskosten für Neuprodukte sind bekanntermaßen hoch. Floppen diese Produkte dann auch noch, ist der wirtschaftliche Schaden immens – allein im FMCG-Bereich wurden hierdurch zuletzt mehr als zehn Milliarden Euro vernichtet. Investitionen in Innovationen und Unternehmenserfolg stehen offensichtlich häufig nicht mehr im Einklang. Doch wie lässt sich dieses Problem beheben?

Fragen wir zunächst nach dem Motiv des gegenwärtigen Innovationsdranges: Jeder Markenartikler steht heute im harten Wettbewerb zu anderen Unternehmen. Er muss sich positiv abgrenzen, um nicht auf der Verliererseite zu stehen. Er darf nicht stehen bleiben, um nicht von den Marktbegleitern überholt zu werden. Gegen dieses Risiko helfen natürlich primär Innovationen! An dieser Stelle geraten Markenartikler in die Zwickmühle: Was kann man tun, wenn man primär mittels Innovationen im Wettbewerb bestehen muss, hiermit jedoch gleichzeitig nicht mehr den Puls der Kundenbedürfnisse trifft...?

Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Abkehr von einer einseitigen Innovationsorientierung: Ein Markenbild baut schließlich neben der Innovativität im Wesentlichen auf den Erfolgsfaktoren Qualität und Beständigkeit auf. Gerade diese Faktoren sind jedoch in den vergangenen Jahren vielfach aus dem Fokus der Markenverantwortlichen geraten. Immer schneller sollten die Neuprodukte auf den Markt kommen, auch wenn diese gelegentlich weder inhaltlich noch qualitativ ausgereift waren.

Die »Schuld« für diese Entwicklung kann man jedoch nicht ausschließlich der Angebotsseite zuweisen. Auch die Konsumenten haben zu dieser Entwicklung beigetragen: So sank die Ausgabebereitschaft der Deutschen für Qualitätsprodukte bis zum Jahr 2004 rapide ab. Immer mehr Konsumenten waren davon überzeugt, eine solide Qualität gäbe es für Low-Budget. Dass dies nicht funktionieren kann, versteht sich von selbst. Ebenso wie Billiges in der Regel auch billig hergestellt wird, wird hochwertiges unter kostenintensiven Bedingungen erzeugt. Dies hatten die Konsumenten jedoch zunehmend vergessen. Vor der faktischen Qualität wurde der Preis zur primären Konsumgröße. Langsam ver-

HANDEL

RECHT

SERVICE

44

stehen die Konsumenten jedoch wieder, dass sie für Qualität etwas tiefer in die Tasche greifen müssen und geben bereits seit 2005 wieder häufiger »für besondere Qualität gern mehr aus« (Chart 3).

Die Kombination aus Billigtenor der Konsumenten auf der einen Seite, und der gehetzten Dynamikfalle der Produzenten auf der anderen Seite, führte schließlich dazu, dass der Markenartikel unter massiven Glaubwürdigkeitsverlusten gelitten hat. Das Resultat dieser Paralleldynamik: Zwischen 1993 und 2005 sank der Anteil der Konsumenten, die der Meinung waren, »Markenartikel sind qualitativ besser als markenlose Ware« um 13,8 Prozentpunkte auf 47,8 Prozent. Nicht einmal mehr jeder Zweite glaubt zu diesem Zeitpunkt an die Qualität des Markenartikels! Der stark steigende Innovationsoutput der Markenartikler, sowie zunehmende line- und brand-extensions in dieser Zeit, haben den Imageverlust des Markenartikels nicht gestoppt – eher sogar noch verstärkt (Chart 4).

In gewisser Weise haben die letztgenannten Phänomene sogar direkt zur Erosion des Markenverständnisses beigetragen: Während die Konsumenten zunehmend nach der Sicherheit und Verlässlichkeit des Markenartikels strebten, wurden alte, gewachsene Markenkern durch die hohe Innovationsdynamik aufgeweicht. Darüber hinaus wurde die psychologische Innovationsfähigkeit breiter Konsumentengruppen schlicht ignoriert. Zwar wurden mit Sicherheit alle Innovationsentscheidungen durch Marktuntersuchungen begleitet, doch hat kaum noch jemand ernsthaft das Ohr an den Puls des Massenmarktes gelegt.

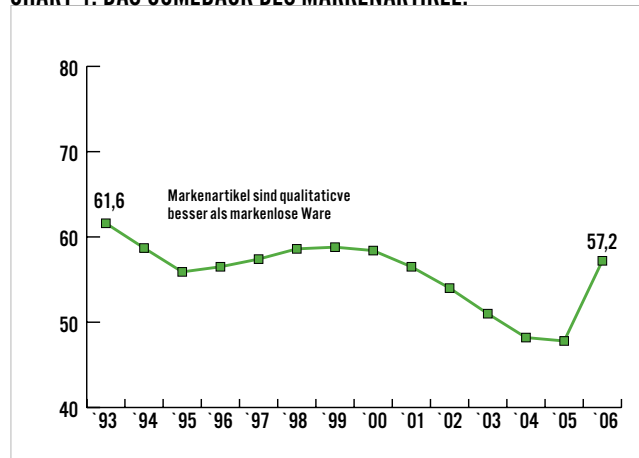
Erst in jüngerer Zeit haben viele Markenartikler wieder verstanden, dass die zentralen Wesenszüge der Marke in ihrer qualitativen Beschaffenheit und vor allem in der Konsistenz ihrer Führung beruhen. Der Erfolgsfaktor Marke steht an erster Stelle für eine konkrete Leistung, für ein verlässliches Angebot, das er dem Konsumenten bietet. Dies sehen auch die Konsumenten endlich wieder so: Der Anteil der Deutschen, die sagen »Markenartikel sind qualitativ besser als markenlose Ware« ist innerhalb von nur einem Jahr um 9,4 Prozentpunkte auf aktuell 57,2 Prozent angestiegen – eine fast schon revolutionäre Entwicklungsdynamik! Diese Entwicklung ist nicht ausschließlich durch das Revival der Qualitätsproduktion zu erklären. Verstärkt wurde sie vor allem durch die Tatsache, dass sich immer mehr Konsumenten die Finger an Billigprodukten verbrannt haben. Sie haben gelernt, dass Billiges eben billig ist, und sich Großmutter bewährten Leitspruch wieder vor Augen geführt: »Ich bin zu arm für billig«!

Qualität steht mithin wieder im Fokus der Konsumenten. Der Billigtrend flacht ab! Verlässliche Marken stehen wieder verstärkt im Zentrum der Kaufentscheidungen. Mit Sicherheit kaufen Konsumenten diese Markenangebote weiterhin dort, wo sie das beste Preis-Leistungs-Verhältnis erzielen. Die Gewichtung der Faktoren Preis und Leistung hat sich jedoch in den vergangenen Jahren eindeutig zu Gunsten der Leistung verschoben.

Zur Leistungsebene gehört natürlich weiterhin auch die Innovativität. Diese darf jedoch nicht einseitig übertrieben werden. Innovation ist ein implizites Moment, mittels dessen sich der Markenartikel schrittweise den laufenden technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen sollte. Der »gesunde« Innovationstenor sollte lauten: Laufende Weiterentwicklung? Ja bitte – aber in kleinen Schritten (evolutionär) und nicht in Form eines markenentleerenden Fortschrittsdrucks (revolutionär).

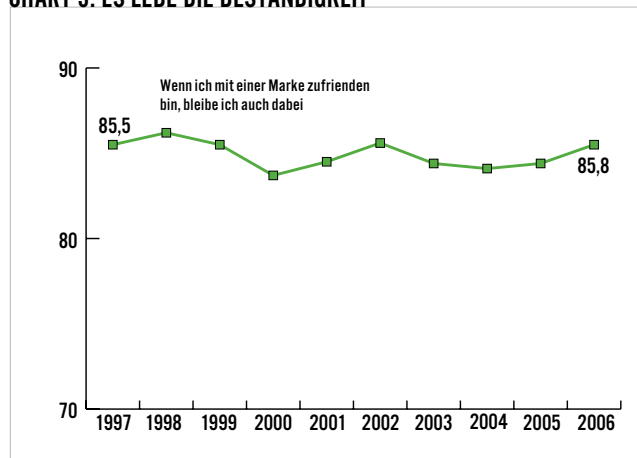
Wer dies berücksichtigt, braucht sich auch keine Sorgen mehr über eine schwindende Kundenbindung zu machen. Das Gros der Markenartikler macht sich heute zweifellos umfassende Gedanken über dieses Thema. Viele Unternehmen haben spezielle Unternehmenseinheiten geschaffen, die sich ausschließlich mit der Kundenbindung beschäftigen. Mittlerweile werden Milliarden von Euro ausgegeben, um die Konsumenten an Marken und Unternehmen zu binden. Die Ironie der Geschichte: Während Kundenbindung strategisch sehr groß geschrieben wird, verliert man immer mehr Kunden, weil der Markenkern innovationsbedingt

CHART 4: DAS COMEBACK DES MARKENARTIKEL!



aufgeweicht wurde. Durch den einseitigen Innovationswettbewerb wurde schlicht vergessen, dass das Markenangebot selbst das zentrale Element der Kundenbindung ist. Den Beleg für diese These bietet die Konsumentenforschung: Über die vergangenen zehn Jahre hinweg gibt mit durchschnittlich über 85 Prozent die absolute Mehrheit der Konsumenten zu verstehen, »wenn ich mit einer Marke zufrieden bin, dann bleibe ich auch dabei«. Wenn sich Konsumenten erst einmal für ein Produkt entschieden haben, dieses für gut befinden, dann bleiben sie auch dabei. Die grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Markenangebot ist und bleibt die einzig wahre Kundenbindung (Chart 5)!

CHART 5: ES LEBE DIE BESTÄNDIGKEIT



Eine zu hohe Entwicklungsdynamik belastet hingegen die Kundenbindung: Kunden, die mit dem bisherigen Produkt recht zufrieden waren, sehen sich durch Innovationen mit einem veränderten Produkt konfrontiert. Sie müssen in dieser Situation erneut prüfen, ob sie mit dem Produkt zufrieden sind. Und dies ist der Zeitpunkt, an dem eine bestehende Kundenbindung aufgeweicht wird: Es besteht die Gefahr, dass der Kunde mit der Innovation nicht zufrieden ist, und sich den »alten« Markenartikel zurückwünscht. Da es diesen nicht mehr gibt, wird der Konsument offen für andere Produkte und Marken. Dies ist der Zeitpunkt, an dem die Produktinnovationen für den Markenartikler oftmals mehr Gefahr denn Heilsbringer sind.

Hersteller und Kommunikationsagenturen müssen sich dauerhaft vor Augen führen, dass der Spagat zwischen Innovation und Beständigkeit nur dann gelingt, wenn beide Faktoren in der Produktions- und Kommunikationsstrategie gleichermaßen berücksichtigt werden. Dominiert der Innovationsfaktor die Beständigkeit, dann stehen am Ende

dieses äußerst schwierigen Spagates meist mehr schmerzhafte Verrenkungen, als Erfolgsgeschichten. Dominiert hingegen der Faktor Beständigkeit, so droht das Markenangebot einzustauben.

Markenartikler können dieses Verrenkungsrisiko jedoch minimieren: Wer anstelle eines revolutionären Innovationsdrucks eine evolutionäre Produktentwicklung implementiert, der verrenkt in der Regel weder sich, noch die Konsumenten. Folgende Punkte sind in diesem Zusammenhang zu beachten:

1. Der zentrale Markenkern muss immer zwingend beibehalten werden.
2. Einzelne Gestaltungs- und Ausstattungsmerkmale der Marke können hingegen von Zeit zu Zeit erneuert werden (Relaunch).
3. Hierbei trennt man sich auch vom Überflüssigen. Die relaunchede Marke führt nur noch fort, was heute wirklich noch benötigt wird.
4. Innovation darf niemals zum betrieblichen Selbstzweck werden. Innovationen sind zwar für die Weiterentwicklung einer Marke ein strategisch wichtiger Ansatzpunkt, ein Innovationsfeuerwerk brennt jedoch schnell ab und hinterlässt nur ausgebrannte Hohlräume.

Der Dank für eine evolutionäre Markenführung besteht nicht nur aus zufriedeneren und hierdurch stärker gebundenen Konsumenten. Darüber hinaus freut sich auch das Controlling über eine verbesserte Ertragsstruktur: Der Markenartikler kann schließlich aufgrund sinkender Entwicklungs- und Kundenbindungskosten das Betriebsergebnis spürbar verbessern.

Dr. Christian Duncker



Dr. Christian Duncker, Empirische Gesellschaftsforschung, Hamburg. Er studierte Gesellschafts- und Freizeitwissenschaften an der Universität Hamburg. Seither Mitarbeit am B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut, Research-Institut-on-Social-Change (RISC), Paris. Lehraufträge an der Universität Hamburg. Sein Schwerpunkt liegt in der Marken- und Werteforschung.