

Marke ist gebundene Freiheit

Wer mit seiner Marke erfolgreich sein will, muss die vom Markenerfolg geschaffenen Grenzen annehmen. Denn der mündige Konsument will beim Kauf der alltäglichen Produkte nicht mehr prüfen, sondern vertrauen.

NOCH NIE WAR die Entscheidungsfreiheit für Konsumenten und Unternehmen größer als heute: Riesige Angebote, weltweit verfügbar und für jeden transparent, stehen unbegrenzten Möglichkeiten der Leistungsgestaltung und unternehmerischem Handlungsfreiraum gegenüber. Ein Paradies für souveräne Individuen und Manager, könnte man meinen. Doch die Realität sieht wieder einmal anders aus. Wer mit seiner Marke erfolgreich sein will, muss sich von dieser Entscheidungsfreiheit bewusst verabschieden und die vom Markenerfolg geschaffenen Grenzen annehmen. Denn nur so lassen sich die Konsumenten dauerhaft an die Marke binden.

Die freie Wahl der Konsumenten

Die Angebotsvielfalt, der die Konsumenten heute gegenüberstehen, ist enorm: In nahezu jeder Kategorie gibt es eine Riesenauswahl an Produkten, von etablierten und neuen Marken, Luxus- und Billiganbietern, Hersteller- und Handelsmarken. In Summe bieten sie praktisch alles – permanent in Bewegung dank neuer Anbieter, Innovationen und Preiskampf.

Wo früher nur der stationäre Handel war, existiert heute zudem das Internet mit seinen unendlichen Angebotsmöglichkeiten und unbegrenzten Sortimenten. Alle Anbieter weltweit sind nur einen Mausklick entfernt. Suchmaschinen und Vergleichsportale machen es möglich, alles zu entdecken, jederzeit gegenüberzustellen und Preise zu vergleichen. Die Konsumenten haben gelernt, was es wo gibt, und haben die Möglichkeit, sich aus dem Angebot immer wieder von Neuem für ein Produkt zu entscheiden – je nachdem, welches nun gerade am besten zu ihren Bedürfnissen passt.

Die Handlungsfreiheit der Unternehmen

Auf der Anbieterseite stehen die Hersteller, Dienstleister und Händler, die danach streben, die vielfältigen Bedürfnisse der Konsumenten möglichst effizient zu erfüllen. Auch sie können als souveräne Akteure frei entscheiden. Sie können ihr Sortiment anpassen, neue

Produkte ergänzen und bestehende verändern. Über die verlängerten Werkbänke in Asien ist alles innerhalb kürzester Zeit möglich. In den Webshops können sie ihr Angebot sogar von einer Sekunde auf die andere umstellen, je nach Nachfrage. Das Gleiche gilt für den Preis: Er wird mal rauf und mal runter genommen – und gleichzeitig lässt sich auswerten, bei welchem Preis wie viele Kunden zuschlagen.

Dem Einkauf stehen weltweit die gewünschten Produkte über Lieferanten und Börsen in jeglicher Form zur Verfügung – heute das, morgen dies, die Globalisierung macht es möglich. Selbst größere Entwicklungsschritte sind praktisch jederzeit umsetzbar: subventionierte Standortwechsel und Produktionsverlagerungen, fremdfinanzierte Übernahmen, Kooperationen und Expansionsschritte. Potente Kapitalgeber gibt es immer. Ein nahezu unendliches Handlungsspektrum.

Entscheidungsfreiheit minimiert Verlässlichkeit

Konsument und Unternehmen verfügen so gesehen über die Freiheit, sich beliebig zu entscheiden. Das klingt erst einmal gut, denn wer möchte schon unfrei sein. Aber was würde passieren, wenn beide Seiten ihre Freiheit wahrnehmen? Keiner könnte sich auf irgendetwas verlassen, jeder müsste mit ständiger Unsicherheit leben. Der Konsument könnte nicht mehr mit gleichbleibenden Leistungen und das Unternehmen nicht mehr mit stabilen Verkäufen rechnen. Der Aufwand pro verkaufter Leistung würde für den Hersteller ebenso ansteigen wie der Aufwand pro Kauf für den Verbraucher. Das Verhältnis beider Souveräne zueinander wäre eher zufällig – keiner von beiden könnte Gewohnheiten ausbilden, die den Austausch von Geld und Ware effizient zur Routine werden lassen.

So abwegig das auch klingt, diese Situation ist in den heutigen Märkten zum Teil bereits recht ausgeprägt, wie sich am Erfolg der Billiganbieter und der weiterhin anwachsenden Zahl an Schnäppchenjägern erkennen lässt. Denn sie sind das Ergebnis von situativem

Handeln der Unternehmen, ihrer Ausrichtung an kurzfristigen Zielen und ihrem Wunsch, alles bedienen und jedes Geschäft mitnehmen zu wollen. Auf diese Weise haben sie eine überaus heterogene Angebotsvielfalt entstehen lassen, die nicht nur die meisten Konsumenten überfordert, sondern ihnen die zuverlässige Orientierung beim Kauf nimmt.

So ist inzwischen kaum noch festzustellen, welches Produkt seinen Preis tatsächlich wert ist und auf welche Anbieter man sich verlassen kann. Billiganbieter rücken scheinbar immer näher an die etablierten Marken heran, die wiederum mit Sonderaktionen und preisgünstigen Einstiegsprodukten dagegenhalten. Parallel dazu produzieren die Markenunternehmen für andere Labels und Handelsmarken. Ein substanzialer Leistungsvergleich wird immer schwieriger, was dazu führt, dass sich die Betrachtung und Prüfung der Konsumenten vor dem Kauf auf die oberflächlichen Leistungskriterien verlagert. Dort aber haben sich die Anbieter inzwischen zum Teil schon so sehr angenähert, dass sich die Vergleiche zwangsläufig auf den Preis konzentrieren – und dann gewinnen meist die Billigeren. Immer mehr Konsumenten werden so zu Schnäppchenjägern erzogen, die mit ihrem Verhalten Runde für Runde neue Preiskämpfe einleiten. Ein verlässliches und profitables Markengeschäft sieht anders aus; ebenso wie ein Kauf, bei dem man sich als Kunde wohl und sicher fühlt.

Für die nachhaltig erfolgreiche Durchsetzung einer Leistung im Markt ist es unumgänglich, diese Art von freier Unverbindlichkeit in eine eingeschwungene Ordnung zu bringen. Denn in dem Maße, wie sich eine dauerhafte Bindung zwischen der Leistung des Unternehmens und seinen Kunden aufbaut, erhöhen sich die Verlässlichkeit beim Kauf und damit auch die Effizienz in der Vermarktung.

Der Wandel zur leistungsgebundenen Freiheit

Wer eine Marke erfolgreich aufbauen und führen will, muss auf die Freiheit, alles jederzeit entscheiden und tun zu können, bewusst verzichten. Denn lediglich beim ersten Entwurf seiner neuen Idee ist der Unternehmer tatsächlich frei. Er kombiniert Komponenten zu einem neuen Ensemble, sucht sich geeignete Absatzwege und lenkt seine Vorstellungen in eine spezifische Wert- und Preisklasse. Zunehmend spürt er, welche seiner Leistungsvarianten unter welchen Umständen bei den Konsumenten auf Resonanz stoßen. Will er nun ein Geschäft aufbauen, beginnt er den Prozess der Eigenbindung. Im Laufe der Zeit verpflichtet sich der Markenverantwortliche mehr und mehr zur Treue seinem Werk gegenüber. Erfolgreiche Leistungen reproduziert er, Misserfolge nutzt er, um zu lernen und seine Aufgaben mit immer mehr Handlungssicherheit zu erfüllen. Auf diese Weise baut sich die Marke ihren dauerhaften Geldgeber auf – ihre Kundschaft. Dabei gilt: Je spezifischer der Unternehmer seine Leistungen gestaltet, umso homogener und stabiler ist diese. Aber das bedeutet auch, dass ihre Erwartungen spezifischer sind und sie auf Abweichungen und Enttäuschungen sensibler reagieren.

Das heißt, der Unternehmer wird mit zunehmendem Erfolg unfreier in seinen Entscheidungen. Denn er muss nun immer wieder das bieten, was die Verbraucher von ihm bisher erhalten haben – möglichst besser, aber keinesfalls anders. Er ist seiner Vergangenheit verpflichtet und kann nunmehr ausschließlich innerhalb seines selbst geschaffenen Korridors handeln: Neue Produkte oder Händler, ein veränderter Auftritt, andere Kommunikationsinhalte oder sonstige Veränderungen kann er nur noch dann erfolgreich verwirklichen, wenn sie im Einklang mit den aufgebauten Erwartungen seiner Kundschaft stehen. Entscheidungsfreiheit? Ja, aber nur im Rahmen der engen Grenzen des eigenen Markenerfolgs.

Die gewollte Unmündigkeit des Kunden

Auch im Konsumenten spielt sich eine solche Veränderung der Entscheidungssouveränität ab. Sicherlich ist er beim Suchen eines neuen oder noch nie gekauften Produkts mit Überblick tätig, vergleicht, prüft und wägt ab; aber die vie-



Familientradition seit 1846

Raspelstix[®] mit Raspeln

Feinster Bayerischer Meerrettich mit 100% Herkunftsgarantie!



www.schamel.de

Zur Krönung aller Speisen

len regelmäßigen und wiederkehrenden Kaufvorgänge sind ihm liebe Gewohnheit geworden. Angesichts des unendlichen, sich laufend verändernden Angebots an Leistungen sucht er nach Konstanten, nach Kontinuität und Verlässlichkeit. Der mündige Konsument will sich beim Kauf der alltäglichen Produkte seiner Mündigkeit gerne entledigen. Er will nicht mehr prüfen, sondern vertrauen und einer Gewohnheit folgen. Wie käme er anders durch den Tag? Soll er bei der Menge an Produkten, die er kauft, jede Leistung und jedes damit verbundene Versprechen prüfen? Wohl kaum.

Es sind die positiven Vorurteile, die über die Zeit in den Köpfen der Menschen entstehen und für nahezu blindes Vertrauen sorgen. Gegenüber Marken bilden sie sich im Laufe vieler Erfahrungen, sofern die Leistungen immer wieder stimmig erbracht und die Erwartungen erfüllt werden. Der Kunde ist positiv vordisponiert und greift zum Produkt, ohne in diesem Augenblick weiter zu prüfen. Als Teil einer zufriedenen Kundschaft weiß er sich bei der Marke gut aufgehoben und ist gegenüber Wettbewerbsangeboten weitestgehend immunisiert.

Diese Unmündigkeit ist selbst gewollt, die Entsouveränisierung ist beabsichtigt, denn sie entlastet und macht frei für Neues. Diese Freiheit entsteht durch eben diese Bindung. Aber sie ist auch begrenzt, denn bereits eine kleine Enttäuschung kann das eingeschlafte Prüfen wieder auf den Plan rufen. Und bestätigte Zweifel treiben den Kunden geradewegs in ein anderes Markensystem, wo er wieder nach Bindung und Verlässlichkeit sucht. Mehrfach enttäuscht wird er möglicherweise zum Schnäppchenjäger und ist offen für alle Angebote. Dies entspricht jedoch keinesfalls dem Wunsch der Konsumenten, denn sie wollen ihre Marken – aber dafür muss die Leistung stimmen.

Kraft durch Bindung

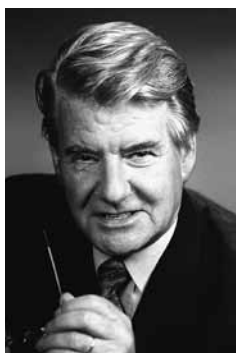
Indem sich die Kunden freiwillig an die Marke binden und sich die Marke ihrer Kundschaft dauerhaft ver-

pflichtet, entsteht die eigentliche Kraft der Marke. Das Unternehmen kann sich innerhalb seines Handlungskorridors darauf konzentrieren, seine Leistungen permanent weiterzuentwickeln, in allen Abteilungen immer besser zu werden und die Spezifik seiner Marke kontinuierlich zu schärfen. Er braucht lediglich ein offenes Ohr für seine Kundschaft, um auf Irritationen schnell reagieren zu können, falls er doch mal über den Rand seines Korridors hinausgeschossen ist. Weder muss er sich am Wettbewerb orientieren, noch den Markt erforschen.

Das heißt nicht, dass er Augen und Ohren vor neuen Entwicklungen geschlossenen halten oder gar rückwärtsgerichtet denken und handeln soll. Im Gegenteil: Er muss aufmerksam beobachten, was um ihn herum passiert. Aber er darf neue Anforderungen nicht blind erfüllen, seien es kollektive Handlungen der Wettbewerber oder potenzielle Wünsche der Konsumenten. Nur wenn sie für seine Marke tatsächlich relevant und geeignet sind, das heißt wenn sie innerhalb des Leistungskorridors und mit den Stärken der Marke erfüllt werden können, sollte er sich damit beschäftigen.

Seine Freiheit besteht darin, sich auf seine Marke konzentrieren zu können, sich nicht mit all dem anderen um ihn herum zu belasten oder darüber nachdenken zu müssen, was er alles anders machen könnte oder welche andersartigen Leistungen er seiner Marke zusätzlich anhängen könnte. Er kann sich voll auf seine Kundschaft ausrichten, auf die, die seine Leistungen, ohne sie infrage zu stellen, immer wieder kaufen. Je besser er diese Aufgabe meistert, umso stärker und attraktiver ist seine Marke. Er wird belohnt mit Stabilität und dynamischem Wachstum, das ihm die Möglichkeit gibt, seinen Leistungskorridor sukzessive zu erweitern und seine Marke auch in neue Felder weiterzuentwickeln. Nur eines darf er dabei nicht tun: seine Eigenbindung aufgeben und seine Entscheidungsfreiheit als souveräner Unternehmer ausschöpfen.

Prof. Alexander Deichsel, Christian Schmidt



Prof. Dr. Alexander Deichsel, Universität Hamburg, gilt als Begründer der Markensoziologie als Grundlage der Markentechnik. Er ist Mitbegründer und Direktoriumsmitglied des Instituts für Markentechnik Genf.



Christian Schmidt ist Geschäftsführer und Executive Consultant am Institut für Markentechnik Genf und dort seit 1999 in der Beratung und als Referent tätig. Schwerpunkte: der Genetische Code der Marke, Markenstrategien, Marken- und Sortimentsarchitekturen sowie Coaching-Prozesse zur Markenmobilisierung.