

Stein, Schmetterling oder Chamäleon – Markenführung in schwierigen Märkten

Einerseits setzen innovative Wettbewerber etablierte Unternehmen unter Druck, andererseits gewinnt der Konsument immer mehr Macht im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses und ist Marken gegenüber illoyaler als je zuvor. Was bedeuten solch veränderungsintensive Märkte für die Markenführung?

Drei Faktoren kommen dabei entscheidende Rollen zu.

Über Jahrzehnte waren Kontinuität und Stabilität das Credo der Markenführung. Mit diesen Eigenschaften konnten Wachstum und eine starke Marktposition erreicht werden. Doch immer häufiger ist dies heute nicht mehr möglich. Bekannte Beispiele wie Nokia oder BlackBerry zeigen, wie auch etablierte Marken, die lange starke Marktpositionen inne hatten, diesen Status innerhalb kurzer Zeiträume verlieren können. In besonders schnellleibigen Branchen wie der Mode kann der Aufstieg genauso schnell kommen wie der Abstieg. War Abercrombie & Fitch noch vor einigen Saisons die absolute In-Marke junger Zielgruppen, sind Umsatz, Gewinn und Marken-Image mittlerweile stark gesunken.

In anderen Fällen kann die Erosion der Markenstärke auch schleichend verlaufen. So kamen bei Karstadt über einen längeren Zeitraum viele Veränderungen in der Handelslandschaft und im Kundenverhalten zusammen, auf die nicht adäquat reagiert wurde, sodass die Situation des Unternehmens heute ziemlich aussichtslos erscheint.

Andererseits verändern innovative Angebote, wie z. B. mytaxi, regelmäßig etablierte Marktstrukturen und schaffen ganz neue Wettbewerbssituationen und Wertschöpfungspotenziale. Beispiele wie die widerstandsfähige Action-Kamera GoPro zeigen außerdem, dass mit Ideen, die durch überzeugende Produktleistung relevante Bedürfnisse erfüllen, ganz neue Produktkategorien geschaffen werden können.





Marken im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Volatilität

Aus solchen herausfordernden Marktumgebungen ergibt sich unmittelbar ein Spannungsfeld zum auf Stabilität und Kontinuität ausgelegten Konzept der Markenführung und -positionierung. Führende Forscher auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie, wie Rita McGrath von der Columbia Business School, rufen sogar das Ende dauerhafter Wettbewerbsvorteile als oberste strategische Maxime aus und empfehlen Unternehmen eine höhere bzw. schnellere Anpassungs- und Entscheidungsfähigkeit.

Marktumfelder mit hoher Volatilität stellen Unternehmen immer

wieder vor neue Herausforderungen und Chancen. Um in solchen Situationen entsprechend reagieren bzw. agieren zu können, braucht die Markenführung neue Kompetenzen und Fähigkeiten, damit sie auch in solchen schwierigen Märkten ein Wert- und Wachstumstreiber sein kann.

Kompetenzen für die Markenführung in schwierigen Märkten

1. Mehr als Werbung – Einfluss über die Markenkommunikation hinaus

Das Konzept der Markenpositionierung als zentrales Instrument der Markenführung ist in deutschen Unternehmen – im B-to-C- wie B-to-B-Bereich – weit verbreitet, wie eine aktuelle Studie von Creative Advan-



DR. ANNETTE BRUCE,
Gründerin und Geschäftsführerin der Strategieberatung Creative Advantage.



CHRISTOPH JEROMIN,
Senior Consultant
Creative Advantage.

tage (Details s. Kasten) unter Unternehmens- und Marketingentscheidern gezeigt hat: In 65 Prozent der befragten Unternehmen liegt eine dokumentierte Markenpositionierung vor. Ein funktions- und abteilungsübergreifender Einfluss der Markenpositionierung liegt in diesen Unternehmen aber häufig nicht vor. Bewerten noch knapp drei Viertel der Befragten die Bedeutung für den Bereich der Unternehmensstrategie als hoch oder sehr hoch, sinkt dieser Anteil in Bereichen wie dem Controlling oder dem Einkauf stark auf nur 17 Prozent. Nicht einmal innerhalb des Marketingmix' ist der Einfluss der Markenpositionierung durchgehend gegeben: Rund 90 Prozent der Befragten sehen zwar eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die Bereiche Markenführung und Kommunikation, die-

Fotos: ©Fotolia.com/lipowski, ©Fotolia.com/Marco Uliana, Unternehmen



Entscheider-Studie

Markenpositionierung – Bedeutung für den Erfolg einer Marke in dynamischen Märkten

Befragt wurden Geschäftsführer/Vorstände, Marketingleiter und Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing und Strategie deutscher Unternehmen mittels eines Online-Fragebogens. Die Erhebung erfolgte im Juli und August 2014. Insgesamt haben 236 Entscheider den Fragebogen bearbeitet, die in einem vielfältigen Branchenmix aus dem B-to-C- und B-to-B-Bereich beschäftigt sind. Die Stichprobe repräsentiert ein breites Spektrum an Unternehmen verschiedener Umsatzklassen vom Start-up bis zum globalen Konzern.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie stehen unter www.creative-advantage.de/publikationen zum Download zur Verfügung.

ser Wert nimmt aber in Produkt- (67 %), Preis- (58 %) und Distributionspolitik (37 %) teilweise stark ab.

In der Beratungspraxis der Autoren zeigte sich diese Diskrepanz u. a. bei der Marke A-ROSA Flusskreuzfahrten. In Produktleistung und

Kommunikation ganz klar als Premium-Anbieter positioniert, ließ man sich mit großzügigen Rabatten auf die Teilnahme an einem Preiswettbewerb ein und nutzte – im Tourismus reichlich vorhandene – rein auf Volumen ausgerichtete Absatzkanäle und Mittler. Diese nicht markenstrategie-konformen Maßnahmen resultierten in der Folge in einer deutlich gesunkenen Zahlungsbereitschaft der Kundschaft.

Es zeigt sich, dass die Markenpositionierung für alle Aufgabenbereiche sowohl Relevanz als auch Gültigkeit für die praktische Arbeit besitzen muss. Nur so entsteht für den Kunden ein differenzierendes Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg und das Unternehmen kann seine Wachstumsziele erreichen.

2. Handlungsorientierung vom CEO bis zum Verkäufer

Bei vielen Marken-Modellen sieht Marketingexperte Jean-Noël Kapferer von Pariser HEC Optimierungspotenzial in den Bereichen Handlungsorientierung und Komplexitätsreduktion. In seinen Augen besteht dadurch das Risiko, dass die Markenpositionierung eine formale

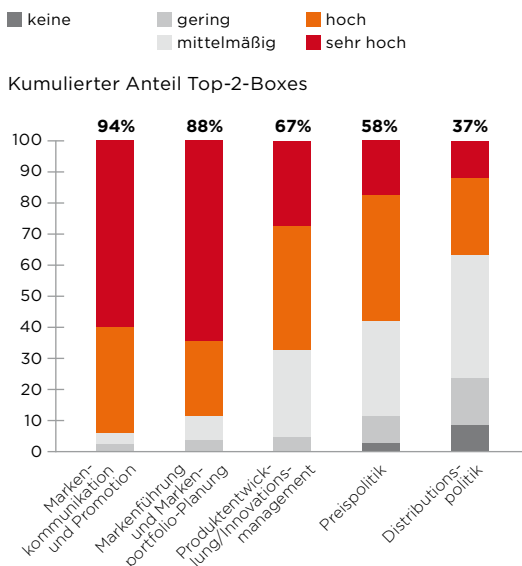
Übung bleibt, die nach ihrer Definition – oft Ergebnis eines langen Prozesses – nur wenig Einfluss auf die tatsächliche Arbeit in Unternehmen und somit auf das Kunden-erlebnis hat. Fehlt für Entscheider das Verständnis für die Inhalte der Markenpositionierung, ist diese keine relevante Entscheidungshilfe und wird auch nicht handlungswirksam. Gerade diese Schnittstelle von der Strategie zur operativen Umsetzung ist in dynamischen Marktumgebungen, die immer mehr und immer schnellere Entscheidungen provozieren, besonders kritisch, wie die Bain & Company Berater Chris Zook und James Allen in einer globalen Studie ermittelt haben. Ihr Lösungsansatz in Form von genau definierten Handlungsprinzipien, die für alle Mitarbeiter gleich welcher Hierarchiestufe gültig sind, ist auch für die Markenführung ein effektives Werkzeug.

Ein Praxisbeispiel für ein solches Handlungsprinzip im oben dargestellten Kontext von A-ROSA Flusskreuzfahrten ist die Einführung von konkreten und verbindlichen Preisuntergrenzen für alle Pauschalreisetarife. Diese schließen gleichzeitig die Nutzung von zu preisorientierten Absatzkanälen aus und unterstreichen zusätzlich die Premium-Positionierung.

3. Fit for survival – aktive Anpassungsfähigkeit

Grundsätzlich ist eine möglichst lange unveränderte Gültigkeit einer einmal definierten Markenpositionierung nach wie vor wünschenswert. Dies ist aber immer schwieriger umsetzbar. So sieht auch die Mehrheit der befragten Entscheider der Creative-Advantage-Studie sich und ihr Unternehmen einer volatilen Marktumgebung

Bedeutung der Markenpositionierung für Teilbereiche des Marketings



Quelle: Creative Advantage.

gegenüber: 64 Prozent schätzen die mittel- bis langfristige Intensität der Veränderungen in ihrer Branche als hoch bis sehr hoch ein. Vor diesem Hintergrund spricht mit 42 Prozent ein signifikanter Anteil der Teilnehmer der Markenpositionierung auf Basis des verwendeten Modells die Fähigkeit ab, eine relevante Entscheidungshilfe beim Umgang mit grundlegenden Veränderungen der Marktsituation zu sein. Vor diesem Hintergrund ist es nötig, kontinuierlich Bereiche wie Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit, die Wettbewerbssituation und Konkurrenzangebote sowie Entwicklungen der Marktumwelt – z. B. technischer oder sozio-kultureller Art – systematisch zu erfassen und zu analysieren. Sollte dabei Anpassungsbedarf identifiziert werden, können rechtzeitig Veränderungen an der Markenstrategie vorgenommen werden.

Beispielhaft lässt sich eine solche Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft beim Videodienst Netflix zei-

gen: Gestartet als Online-Videothek, die die Filme an die Kunden per Post verschickte, wandelte sich das Unternehmen nach nur wenigen Jahren zu einem führenden Anbieter im Bereich des Video-on-Demand, der die Filme per Streaming anbietet. Mittlerweile produziert Netflix auch eigene Inhalte,

wie die z. B. die Erfolgsserie *House of Cards* und hat so die eigene Wertschöpfungskette erweitert. Doch nicht nur digitale Marken zeigen die nötige Anpassungsfähigkeit: Angesichts des rückläufigen Wurstkonsums hat die Marke Rügenwalder Mühle als erster großer klassischer Wurstproduzent vegetarische Produkte auf den Markt gebracht, mit dem Ziel, mittelfristig 30 Prozent des Gesamtumsatzes mit ihnen zu erzielen.

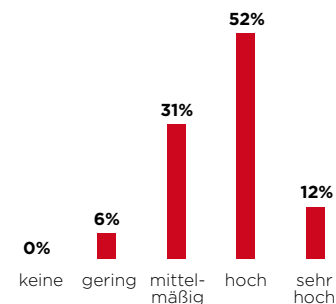
Fazit

Die Markenführung braucht in veränderungsintensiven Märkten weiterhin einen klar definierten Kern, muss aber gleichzeitig bereit und fähig sein, sich bei relevanten Marktentwicklungen anzupassen. Mit einem funktionsübergreifenden Einfluss und starker Handlungsorientierung steht auch in Zukunft der Rolle der Marke als Wert- und Wachstumstreiber nichts im Wege.

von Dr. Annette Bruce
und Christoph Jeromin

Markenpositionierung in volatilen Märkten

Einschätzung der Intensität der Veränderungen des Marktumfeldes
(Summe ungleich 100 durch Rundung)



Quelle: Creative Advantage.

Erfolgsbeitrag der Markenpositionierung: Gibt Leitlinien beim Umgang mit grundlegenden Veränderungen der Marktsituation vor

