Wissen: Orientierung

Wege zur Markenindividualität in Massenmärkten

FACHINFO

- Trendwechsel
- Wissensgenerierung
- Markenaufladung
- Markenmehrwert
- Marketingtrends

Neue Milieus und ein permanent changierender Kundentyp vermindern die Trennschärfe herkömmlicher Zielgruppenbestimmungen. Zugleich eröffnen sich innovative Möglichkeiten der Markenaufladung. Denkanstöße von Peter Gross.

Marketing wird derzeit beherrscht von einem Ideengewimmel sondergleichen. Strategisches oder taktisches, direktes oder virtuoses, kultisches oder virtuelles Marketing, die schmückenden und lockenden Bestimmungen sind zahllos. Und ein Ende ist nicht abzusehen. Je schwerer die Zeiten, desto hektischer die Produktion von Ideen.

Gleichzeitig, so David Bosshart, stellen beliebig ausgewählte Untersuchungen der letzten Jahre alle dasselbe fest: nämlich, dass Marketing und Kommunikation immer mehr kosten, aber zunehmend an Wirkung verlieren. Egal, ob das nun immer im Einzelnen stimmt, laut ertönt der Ruf nach einfachen Rezepten. Das aber ist leichter gesagt als getan. Denn Marketingkonzepte sind selber Produkte, die ihre Kunden finden wollen, und die auf die Bühne geholten Personen Propagandisten ihrer eigenen Brand. Marketing ist selber ein Markt, auf dem Marktschreier und Marketinggurus oder solche, die es werden wollen, ihre Spezialitäten anbieten.

Aber die Bedingungen des Erfolgs bleiben dieselben. Wer ihn haben will, sei es auf dem Produkt- oder dem Ideenmarkt, muss, so ein eingängiges Wort von Faith Popcorn, den „Click-Effekt" provozieren. „Click" macht es, wenn Zahlen am Zahlenschloss einrasten: zunächst die erste, dann die zweite, die dritte und so fort. Es clickt, wenn es passt. Der Schlüssel lässt sich drehen, und die Tür geht auf. Schlüssel und Schloss – beides gehört zusammen. Es wäre bedenklich, Schlüssel zu erfinden, ohne ans Schloss zu denken. Genau das ist aber häufig der Fall. Immer wieder wird von Schlüsselprodukten, Schlüsselkonzepten, Schlüsselideen geredet, ohne dass vom Schloss die Rede ist. Gewiss kann man mit dem Schlüssel das passende Schloss suchen. Wie etwa Ikea mit seinen weltweiten Filial-Erprobungen. Aber das ist aufwändig, und klüger ist es wohl, sich zuerst über das Schloss Gedanken zu machen.

Das Schloss ist, metaphorisch gesprochen, die Gesellschaft, ihre Märkte und die Kunden. Man muss die Kunden ken-

„Marketing selbst folgt Trends. Sie gilt es, in der Markenführung objektiv zu gewichten."

nen und sich auf sie einlassen. Das ist wiederum einfach gesagt, aber schwer getan, besonders heute. Um bei der Schlossmetapher zu bleiben: Es handelt sich nicht mehr um ein einfaches Riegelschloss, sondern ein komplexes Ineinander von Sicherungen und Sperren. Es lässt sich erst öffnen, wenn eine Kombination gefunden ist. Und auch der Schlüssel ist kein einfacher Bart- oder Drehschlüssel mehr, sondern ein kompliziertes Konstrukt.

Schlüssel und Schloss sind Sinnbilder für Produkt und Markt. Und Marketing will kommunizieren, dass Schlüssel und Schloss passen. Marketing muss selber einen virtuellen Click-Effekt derart hervorrufen, dass schon die Kampagne jenen Click vorausnimmt, der Konsumenten zu Kunden werden lässt.

EXTERNES WISSEN

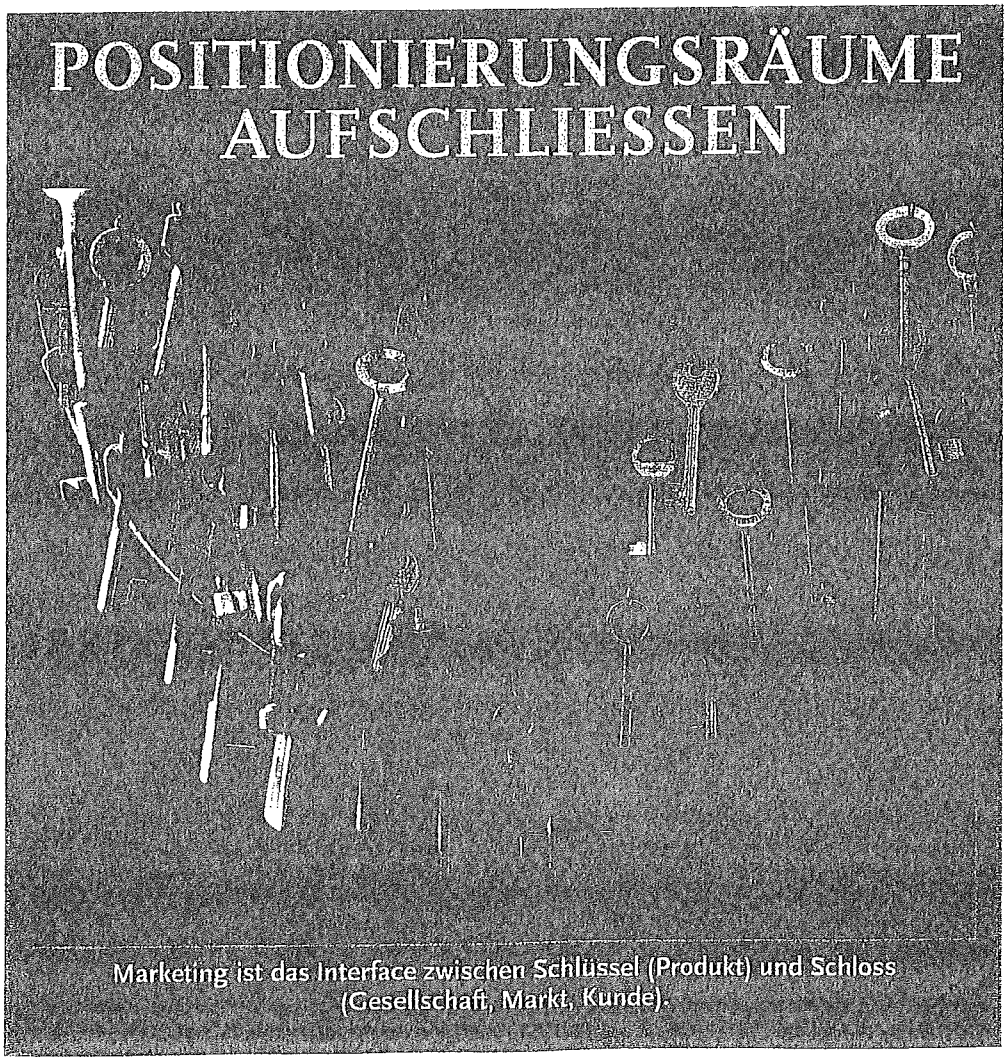
Marketing muss also, wie Produktentwicklung und überhaupt strategisches Denken, Wissen über Märkte und Kunden generieren. Die Formel, dass sich Outside-in-Denken mit Inside-out-Denken paaren solle, meint das Gleiche. Aber wie sieht das Schloss aus? Wie lässt es sich entdecken? Was ist zu tun, damit der Kunde, mit den Worten von David Ogilvy, bei einem Produkt vor Entzücken „nach Luft schnappt"? Denn selten nur haben wir es heute mit Massenmärkten zu tun, auf denen standardisierte Produkte angeboten werden. Von der Badewanne bis zum Laptop enthalten die Regale ein äußerst variantenreiches Angebot. Auch die Segmentierung von Zielgruppen stößt in einer komplexen Multioptionsgesellschaft auf Schwierigkeiten. Alles ist flüssig und schnell geworden. Das Schloss ähnelt eher einem changierenden weichen Etwas. Es zerfließt wie die Uhren von Salvador Dalí, die wie Badetücher an Ästen baumeln. Und das Übermaß an Neuem, wie es globale Märkte produzieren, wirbelt die Kunden immer neu durcheinander.

Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher, soll Albert Einstein gesagt haben. Aber noch auf den einfachsten Nenner gebracht: Die Märkte und ihre Segmente sind nicht mehr das, was sie waren. Vorbei sind die Zeiten fest gefügter Industriegesellschaften, wo die armen Leute Schwarzbrot und die reichen Weißbrot gegessen haben. Vorbei sind die Zeiten, wo die gebildeten Schichten sich den Arte-Themenabend und die Ungebildeten den Musikantenstadel zu Gemüte führen. Und vorbei sind die Zeiten, wo die älteren Semester eine Familienkutsche von Opel und die Yuppies einen Mercedes der A-Klasse fahren.

Der gestiegene Lebensstandard, die Erosion verhaltensleitender Traditionen, gleichzeitig die von der Zahl der Brillenfassungen bis hin zu den Fernsehkanälen und Internetlinks unermesslich gesteigerten Optionen haben sowohl neue Communitys und Milieus als auch jenen quirligen Kunden-Ichling hervorgebracht, der nach überkommenen Kriterien wie Alter, Bildung oder Einkommen nurmehr halbwegs zu fassen ist.

TRENDING

Die Schlüsselworte heißen Trend, Brand und Zyklus. Und die entsprechenden Operationen Trending, Branding und Timing. Trends sind nichts anderes als Operationsräume, die besonders erwünschte Optionen, in welcher Lebenssphäre auch immer, ermöglichen und die über eine gewisse Zeit halten und Halt geben. So waren



Marketing ist das Interface zwischen Schlüssel (Produkt) und Schloss (Gesellschaft, Markt, Kunde).

die Cabernet-Weine im Operationsraum alkoholischer Getränke lange im Trend, so waren kleine Intellektuellen-Brillen im Raum der Passionswaren in, so sind derzeit steiermärkische Weißweine und süditalienische Primitivo-Rotweine und eher wieder großformatige Taucherbrillen gefragt. Die Plateau-Schuhe, mit denen eigentlich ein Trampelpfad getrampelt wurde, sind komplett verschwunden, wie auch der Afrolook; wir, jedenfalls die Männer, müssen derzeit lernen, mit Schnabelschuhen zu leben, wie sie vor einigen Jahrhunderten den Rittern und ihren Edelfräuleins gut angestanden hätten. Und die Dominanz des Snowboard ist, im vergangenen Winter, klar vom Carvingski geschlagen worden. Hinz und Kunz tätowieren sich, „Body Modification" ist ein klarer Trend, bei dem die Möglichkeiten noch längst nicht ausgeschöpft sind, und so fort.

Trends sind, mit anderen Worten, Strömungen, Atmosphären, die sich mit einer gewissen Verlässlichkeit gegenüber Zuckungen an der Oberfläche (die dann Moden oder Hypes genannt werden) zu halten vermögen und Beharrungskraft entwickeln. Bis sie von neuem konkurrenziert und früher oder später verdrängt werden: seien es nun Operationsräume oder seien es Produkte in Operationsräumen. Trending heißt Ausmachen von Pfaden, Milieus und Szenen, die sich in die Zukunft hinein fortsetzen beziehungsweise in die Zukunft hinein persistent sind.

BRANDING

Nun lassen sich auf fremden Territorien (und die Zukunft insgesamt ist ein solches) nicht nur Szenen, Milieus, Operationsräume und Pfade ausmachen. Sondern auch Orientierungspunkte, um die sich Menschen scharen. Leuchttürmen gleich erhellen Marken, Logos und Embleme die Zukunft.

Trends und Brands interagieren in einem komplexen Wechselspiel. Marken können Operationsräume öffnen, wenn sie bekannt oder gar weltbekannt sind. Der Markenwert lässt sich aber bei einer unbekannten Marke durch die geschickte Wahl des Operationsraums steigern. Aber nur, wenn das Zeichen bekannt und atmosphärisch belegt ist.

Der Fit zwischen der Marke und dem Markt wird jedoch auch durch ein kluges Beachten der Lebenszyklen von Märkten und Produkten, einschließlich Marken, geschaffen. Trendige Produkte oder trendige Marken generieren in der Regel einen Varianten- oder Optionenschwarm, der so lange durch Varianten und Me-too-Produkte gedehnt und bedient wird, bis er verstopft und unübersichtlich wird und der Konsument abwandert. Und neue Operationsräume und Zeichen sucht, die Glück versprechen und Resonanz ermöglichen.

Nicht nur das. Die Brand ist nicht nur ein Versprechen, nicht nur eine Duftmarke im Meer der Angebote. Branding heißt nicht nur, Produkte mit einem Zeichen zu versehen, sondern mit seinem bestimmten Zeichen. Das Zeichen kann den Wert des Produkts steigern, wie ein Tattoo den Wert einer Persönlichkeit unterstreichen kann. Aber das Zeichen muss für etwas stehen.

Die Brand ist mit anderen Worten eine Aufladungstechnik. Wenn auf der Kappe das Label Cat oder Mecca leuchtet oder am Revers das Rotarier-Rädchen funkelt: Es verleiht seinem Träger nicht immer Mehrwert. Nur dann, wenn die Aufladung der Produkte mit der Wertigkeit der Brand in der Gesellschaft oder in kulturellen Milieus und Szenen korrespondiert. Die Aufladungstechnik muss ihre Optionen wiederum aus der Gesellschaft und jenen Operationsräumen generieren, die angesagt sind, in denen sich die Kunden bevorzugt aufhalten.

Auch hier gilt: nicht nur Inside-out, sondern Outside-in. Liegen wir falsch, wenn wir anmahnen, dass zu viele Produkte mit Inside-out-Aufladungstechniken gebrandet werden? Dass zum Beispiel das Handy, im Operationsraum Mobilkommunikation, nahezu ausschließlich technisch, nämlich mit Optionen und Vernetzungsmöglichkeiten, aufgeladen wird? Aber nicht mit Kultur, nicht mit Religion. Nicht mit Szenen oder Idolen, was auch immer. Die so genannten Handyfamilien sind Markenfamilien, die Nokiafamilie, die Siemensfamilie, die Ericssonfamilie, die Motorolafamilie. Aber Handys sind keine, noch keine Totems. Keine Erkennungszeichen, wie das Rädchen am Revers, der Davidstern auf dem Arm oder die gepiercte Zunge. Endlos sind die Möglichkeiten der Aufladung (so endlos wie die Sehnsüchte und Ängste der Gesellschaft). Viel wäre zu lernen von der Literaturwissenschaft, die ein Arsenal von Gattungen (epische, lyrische, dramatische) bereithält, die allesamt als Vorgaben für Aufladungstechniken genutzt werden könnten.

Aufladungstechniken

Interne (Inside-out)	Externe (Outside-in)
• Technische Optionen • Vernetzungen • Intelligenz (Schaltungen, Differenzierungen, Funktionen)	• Spirituelle Optionen • Zugehörigkeiten • Emotionalität (Szenen, Mythen, Idole, Geschichten, Kulte)

Schwerpunkte nach Produktgattungen

	Intern	Extern
1 Automobile	●	●
2 Uhren/Schmuck	●	●
3 Brillen	●	●
4 Hörgeräte	●	●
5 Haustechnik (Heizung, Lüftung)	●	●
6 Computer (exkl. Apple)	●	●
7 Handys	●	●
8 Strom	●	●
9 Backöfen	●	●
10 Versicherungen (Kranken-)	●	●
11 Touristik	●	●
12 Functional Food	●	●
13 Energy-Getränke	●	●
14 Spirituosen (ausgenommen Weine)	●	●

Quelle: Prof. Dr. Peter Gross

LITERATUR ZUM THEMA

Bosshart, D. (2001). Die Zukunft des Marketing. Die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen. In: Thexis 1/2003 (Bd. 1) (S. 14–19). St. Gallen: Thexis c/o Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen
Buck, A. et al. (1998). Handbuch Trendmanagement. Frankfurt am Main.
Gebhardt, W., Hitzler, R. & Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2000). Events, Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen.
Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft (9. unv. Aufl. 2002). Frankfurt/M.
Gross, P. (1999). Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert (2. unv. Aufl. 1999). Frankfurt/M.
Gross, P. (2001). Her mit dem Leid! GDI Impuls, 4, S. 59–67.
Gross, P. (2002). Kontingenzmanagement. Über das Management der Ungewissheit. St. Gallen, Forum 9 (Hrsg. F. Malik).
Horx, M. (2000). Die acht Sphären der Zukunft (2. unv. Aufl. 2000). Wien, Hamburg.

TIMING

Marktbeobachtung heißt, für die eigenen Produkte und Dienstleistungen das richtige Timing zu finden. Marketing ist aufgerufen, auf dieses richtige Timing hinzuweisen und zu setzen. Die Formel lautet: richtiges Produkttiming mal richtiges Produktbewerbungstiming. Aber was heißt das nun konkret? Was können Unternehmen produktpolitisch, was kann das Marketing antizipieren? Noch einmal: Erfolg hat, wer die Zeichen der Zeit richtig erkennt. Aber die Zeichen der Zeit lassen sich nicht aus den Sternen lesen. Der Kunde und seine Wünsche müssen gelesen werden. Es clickt, wenn Schlüssel und Schloss passen, sei es nun das Produkt oder sei es das Produktmarketing. Prinzipiell liegt ein Produkt gut, wenn es zeitgeistig ist, passt, im Trend liegt. Dass eine neue streichfeste Butter so aufgeladen ist, dass sie nach Luft schnappen lässt, ist eher selten. Wenigen gelingt es, wie vor ein paar Jahren Chrysler, gegen den Trend trendig zu werden. Auch der Trend beginnt und vergeht. Trendige Operationsräume sind voll von Kunden und darum voll von Gütern und Dienstleistungen.
Aber aufgepasst: Wo sich viele Anbieter drängen, konkurriert ein Übermaß an Schlüsseln um das Herz des Kunden. Und aus der Sicht des Konsumenten: Dabei sein (bei dem Trend) ist alles, aber wenn alle dabei sind, ist es nichts. Die weit geöffneten Herzen schließen sich. Das Problem des Marketing besteht darin, den Anfang eines Trends zu erwischen. In der Spur laufen können alle.

SCHNITTSTELLE MARKETING

Marketing muss nicht nur Aufmerksamkeit erregen, sondern kommunizieren, dass Schlüssel und Schloss ineinander passen. Marketing ist die Schnittstelle, das Interface zwischen Schlüssel und Schloss. Gewiss folgt auch Marketing Trends: Manchmal liegt das Schwergewicht auf dem Produkt, manchmal verschwindet dieses ganz aus der Werbung. Und nicht selten feiert die Werbung sich selber. Wohl jenen Unternehmen, die sich das leisten können. Kluges Marketing indes fragt sich, wie sich das zu bewerbende Produkt so aufladen lässt, dass es zum Click-Effekt kommt, schon bevor der Kunde das Produkt in der Hand hat. Unumgänglich ist es, sich zunächst ein „Great Picture" über die Operationsräume und Trends in ihnen zu verschaffen. Wer auf der Bergspitze steht und 360 Grad Piste befahren könnte, fragt sich, wo gefahren wird.
Warum Produkte – sei es die Freitag-Tasche, das Swiss-T-Shirt, Hightech-Rücklichter oder Daunensocken – im Markt explodieren, ist nach wie vor ein Mysterium. Wenn man wüsste, was eine Mode zum Verkaufsschlager macht, machten es alle.
Gleichwohl lassen sich Trends umnutzen und Brands einsetzen, um Markterfolg zu erzielen. Marketing als Trendmanagement versucht, durch Generierung externen Wissens über die Gesellschaft, über Strömungen, über Märkte, über genutzte und ungenutzte Operationsräume und über Trends geeignete Brands herauszulesen und ein adäquates Marketing und Timing zu entwickeln.

Essentials

- Trends und Brands interagieren in einem komplexen Wechselspiel.
- Ein Mehrwert entsteht nur, wenn die Aufladung des Produkts mit der Wertigkeit der Brand in Gesellschaft, kulturellen Milieus oder Szenen korrespondiert.
- Bekannte Marken können Aktionsräume öffnen. Durch geschickte Wahl des Aktionsraumes können aber auch unbekannte Marken eine Wertsteigerung erreichen.

AUTOR



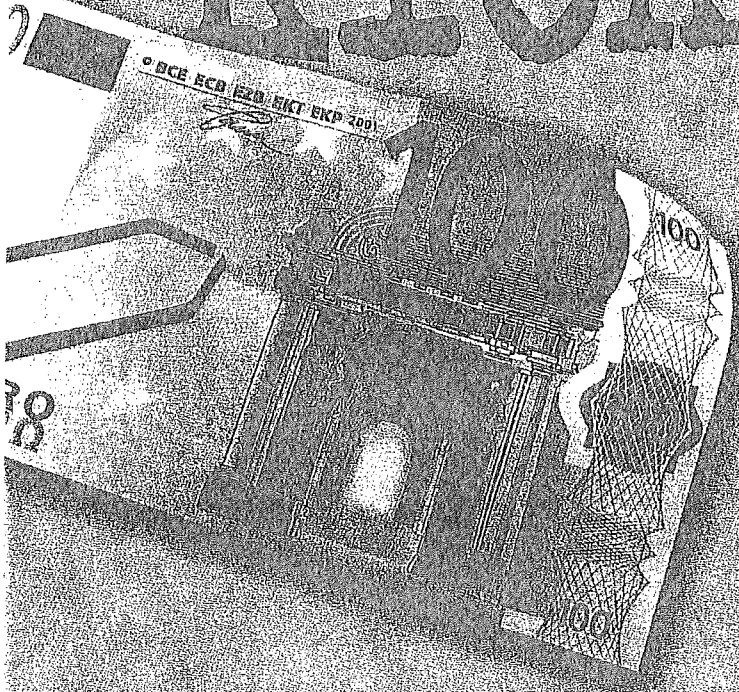
Prof. Dr. Peter Gross
ist Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist insbesondere bekannt geworden durch sein Buch „Die Multioptionsgesellschaft" (Frankfurt/M: Suhrkamp, 9. Aufl. 2002)
E-Mail: Peter.Gross@unisg.ch

www.absatzwirtschaft.de

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing 6/2003

Katastrophe Kickbacks



Wie dubiose Rabatt-Praktiken das Vertrauen im Media-Business zerstören und wie eine faire Zusammenarbeit wieder möglich wird Seite 84

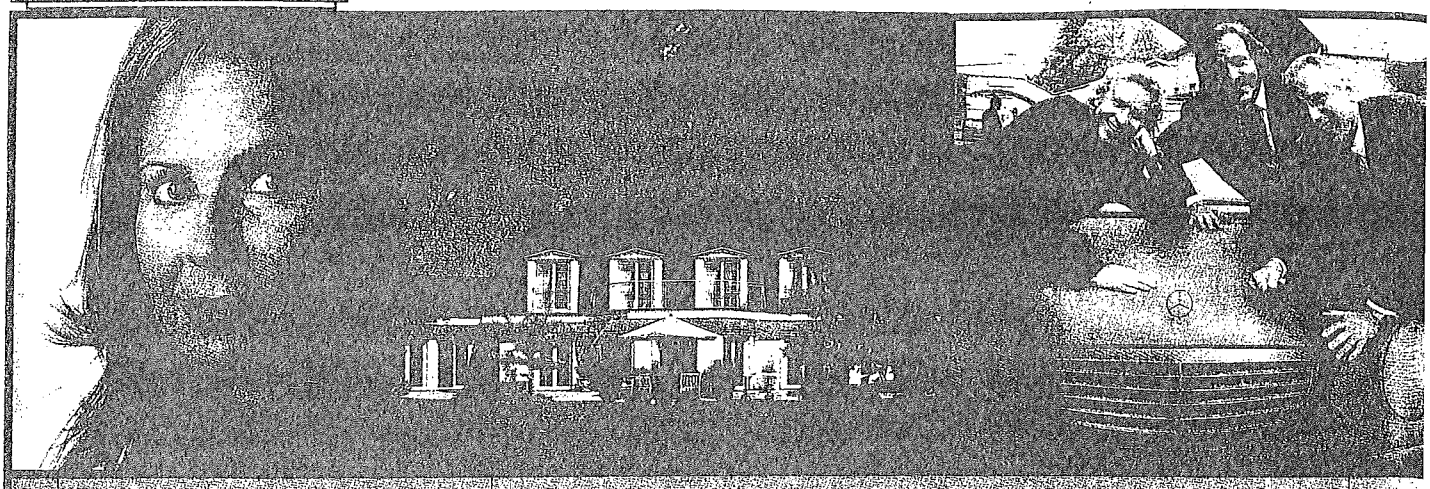


Deutschlands erfolgreichste Managerin

Citibank-Chefin Christine Licht sagt, warum Sparsamkeit dem Marketing nützt

Seite 6

absatzwirtschaft Juni 2003



8 SPARSAME LADY
Das Wall Street Journal wählte Christine Licci zur erfolgreichsten Managerin Deutschlands. Im Interview erläutert die Citibank-Chefin, was sie besser macht als ihre Kollegen.

14 TEURE GÜTER
Immobilien kosten ein Vermögen, und Aktienfonds rührt keiner mehr an. Trotzdem gibt es Marketing-Chefs, die nicht aufgeben und diese Produkte erfolgreich verkaufen.

NEUER ANSTRICH 20
Es ist so weit. Post-Chef Dr. Klaus Zumwinkel avanciert mit der Marke DHL zum Global Player. Entsprechend massiv wirbt das Unternehmen im Weltmarkt. Mit dabei: die Gottschalk-Brüder.

Marketing Leadership

8 **Interview:** Krisenstimmung bei den deutschen Banken. Nur eine feiert im dritten Jahr in Folge Rekordgewinne. Citibank-Vorstandsvorsitzende Christine Licci, gleichermaßen attraktiv wie erfolgreich, sagt im absatzwirtschaft-Interview, was ihre Bank anders macht.

14 **Im Focus:** Börsenbaisse und Wirtschaftskrise verhageln den Verkauf von Immobilien und Geldanlagen. Wie verkauft man dennoch heute Fertighäuser und Fonds? Martin Steffes-Mies von der Kampa AG setzt auf überraschende Vertriebskooperationen, und Wolfgang H. Sander von Union Investvestment hat eine Anleger-Typologie zur Grundphilosophie der Kundenansprache gemacht.

20 **Schon gehört?** Neue Weltmarke DHL • Printmedien verkaufen sich morgens am besten • Falsches Bild von der Familie • BMW gibt Gas im Vertrieb

22 **Planet Marketing:** McDonald's France koppelt sich mit einer frechen Kampagne vom Einheitsmarketing der US-Mutter ab.

24 **Brief aus Amerika:** Liebe auf den ersten Klick? Amerika-Korrespondentin Yvette Schwerdt über den Partner-Markt im Internet.

Marketing Wissen

26 **Marketingindividualität:** Häufig folgt Marketing eigenen Gesetzen abseits des Wertewandels. Soziologie-Professor Peter Gross über Positionierungsfallen und Chancen der Markenaufladung.

32 **Produkteinführung:** Die Sparkassen Hof und Fichtelgebirge kooperierten und führten ein spezielles Girokonto für junge Erwachsene ein.

36 **Investgüter-Marketing:** Die Qualität des Schnittstellenmanagements zwischen Vertrieb und Service entscheidet im Maschinenbau oft über Vorteile gegenüber Wettbewerbern.

40 **Charts & Checklists:** Marketinginstrument Service

44 **Werbe-Controlling:** Eine Studie am Lehrstuhl für Marketing der TU Berlin zeigt, wie Pretests zur Optimierung der Werbewirkung beitragen.

68 **News aus der Wissenschaft:** Unternehmen können durch Präsentationen an Hochschulen ihr Bild und das der Branche deutlich beeinflussen.



Dabei sein ist alles, aber wenn alle dabei sind, ist es nichts.
Professor Peter Gross, Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen
S. 26