

»Eine starke Marke hat etwas mit kontinuierlicher Arbeit und konsequentem Aufbau zu tun.«

Ein Gespräch mit dem Marken- und Kommunikationsexperten Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch über die Bedeutung von starken Marken

Herr Prof. Esch – Sie beschäftigen sich seit über 25 Jahren mit Marken und Kommunikation und gelten in Deutschland als »Markenpapst«. Wie sind Sie dazu gekommen?

Das müssen Sie jene fragen, die den Begriff geschöpft haben, nicht mich. Ich habe allerdings sehr intensiv in diesem Bereich geforscht und beraten, vieles neu gedacht und entsprechend auch viele Denkanstöße zur Markenführung gegeben. Da liegt es nahe, dass man irgendwann für einen bestimmten Bereich als Autorität gesehen wird.

Haben Sie Marken schon immer interessiert oder wie sind Sie ursprünglich in diese Richtung gekommen?

Mein Habilitationsvater Werner Kroeber-Riel war in Deutschland der Konsumenten- und Werbepapst. Durch ihn habe ich gelernt, dass man alle Maßnahmen durch die Brille der Kunden betrachten sollte. Manager brauchen ein gutes Verständnis dafür, wie Kunden auf Marketing-Maßnahmen reagieren, diese wahrnehmen und verarbeiten und wie sie darauf emotional reagieren. Mit einem tieferen Kundenverständnis können wir die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besser adressieren. Das ist mein Ursprung. Aber ich habe auch sehr früh gespürt, dass Marken für Kunden eine besonders wichtige Rolle spielen, weil sie ihnen Orientierung geben und Vertrauen stiften. Dadurch erleichtern Marken die Kaufentscheidungen der Kunden und prägen sehr

stark deren Präferenzen. Das war für mich der Grund, die Konsumentenperspektive mit der Markenperspektive zusammenzubringen und zu überlegen, wie man Bedürfnisse und Wünsche der Kunden durch Marken noch besser bedienen kann.

Sie sprechen stets von Markenführung oder Markenmanagement. Das ist etwas anderes als Marketing. Können Sie uns helfen, die Begriffe auseinanderzuhalten?

Mein hoch geschätzter Kollege Heribert Meffert hat Marketing immer im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung verstanden. Damit ist die konsequente Ausrichtung des Unternehmens an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden gemeint. Diese Perspektive teile ich. Allerdings wird dies in den Unternehmen anders gelebt. Das Marketing wird meist darauf beschränkt, die Marketinginstrumente verkaufswirksam zu gestalten. Das Marketing wird damit zum Handlanger des Vertriebs degradiert und zur Vertriebsunterstützung eingesetzt, um mit geeigneten Maßnahmen die Produkte, die produziert werden, an den Mann zu bringen. Das ist Old School, aber leider die Regel und nicht die Ausnahme. Es ist aber zu kurz gesprungen, so zu handeln.

Deswegen ist für mich Markenführung mehr als nur Marketing. Markenführung ist eine Denkhaltung in einem Unternehmen, bei der die Top-Manager wissen, dass die Marke ihr wichtigstes immaterielles Gut ist

und der wichtigste Wertschöpfer für das Unternehmen. 50 Prozent des Unternehmenswerts lässt sich auf die Marke zurückführen. Wirksame Markenführung richtet sich nicht nur nach außen an Kunden und sonstige Anspruchsgruppen, sondern auch nach innen, also an die Mitarbeiter.

Im Unternehmen geht es darum, die Mitarbeiter und Manager so zu entwickeln, dass sie im Sinne der Marke denken, fühlen und handeln. Wenn BMW ein neues Automodell entwickelt, müssen die Ingenieure immer im Hinterkopf haben, wie sie Dynamik, Sportlichkeit und Fahrfreude in dem neuen Modell zum Ausdruck bringen. Wenn Nivea eine neue Creme auf den Markt bringt, müssen die Mitarbeiter überlegen, wie sie die typischen Nivea-Kennzeichen – also die Farben Blau und Weiß, den Nivea-Duft oder den Pflegeaspekt vermitteln können. Und wenn Provinzial als zuverlässiger Versicherer agieren möchte, der seinen Kunden nah ist und sich kümmert, dann müssen sich auch die Versicherungsvertreter entsprechend verhalten, damit Kunden dies auch spüren. Erst wenn die Mitarbeiter die Marke leben, kann der Kunden die Marke ganzheitlich an jedem Berührungspunkt mit der Marke erleben, so wie dies bei Nike, Nivea oder bei Miele der Fall ist.

Insofern ist Markenführung für mich mehr als das Gesicht der Unternehmensstrategie. Vielmehr gibt die Markenstrategie die Leitplanken für die Strategie eines



Unternehmens vor. Und das ist, glaube ich, ein riesiger Unterschied zu dem, wie man in vielen Unternehmen Marketing denkt.

Markenführung setzt eine Marke voraus. Kann ein Unternehmen, zum Beispiel in der Zulieferindustrie, nicht auch mit No-Name-Produkten erfolgreich sein ohne eine Markenpersönlichkeit herauszustellen?

Bei B2B-Unternehmen ist es oft weniger die Produktmarke als die Unternehmensmarke selbst, die den Unterschied macht. Wenn Sie als Unternehmen beispielsweise im B2B-Business verlässlich gute und günstige Produkte liefern, dann bauen Sie bei Ihren B2B-Kunden entsprechende Vorstellungsbilder auf. Auch das ist eine Form der Markenbildung. Mit allen Handlungen, die Unternehmen bewusst oder unbewusst durchführen, bauen sie mehr oder weniger klare Vorstellungsbilder bei ihren Kunden oder Anspruchsgruppen auf. Bei der Markenführung geht es darum, solche Vorstellungsbilder gezielt aufzubauen, indem man auf die wesentlichen Stärken eines Unternehmens zielt und die Identität – also die wesensprägenden Merkmale der Marke – klar herausarbeitet und dadurch erfolgreicher ist. Und das kann unterschiedliche Stoßrichtungen haben. Wir wissen beispielsweise, dass die BASF als verlässlicher Partner ihrer Kunden gesehen wird, weil sie einen konkreten Beitrag zum Erfolg der Kunden leistet.

Über viele Jahre hinweg hat man bestritten, dass Handelsmarken Marken sind oder dass Unternehmen wie Aldi oder Lidl zur Marke werden können. Mittlerweile sind – wenn man sich die Markenrankings in Deutschland anschaut – Lidl und Aldi on top der Listen, so dass man sagen kann: Die Markenbildung und Markenführung funktioniert grundsätzlich in jedem Bereich. Es ist wichtig, dass man wirklich etwas strategisch geplant macht und entwickelt, weil man dadurch die Kräfte und Investitionen viel zielgerichteter bündeln kann, als wenn man die Dinge einfach so tut.

Das bedeutet, dass man grundsätzlich jede Marke aufbauen, entwickeln und stärker machen kann?

Ja natürlich. Allerdings sollte man sich vor Rezeptbüchern hüten, in denen einfache Anleitungen gegeben werden. Einige rufen beispielsweise dazu auf, das höchste Ziel in der Markenliebe zu sehen. Dabei gibt es wahrscheinlich wenige Menschen, die Aspirin lieben, aber dennoch gerne nutzen, weil die Tabletten wirken. Je nach Markt, Kunden, Produkten und Wettbewerbern variiert das Vorgehen. Aber es gibt Erfolgsmuster für starke Marken. Und sofern man diese Erfolgsmuster kennt, wird es einem sicher-

Dies ist für Kunden wichtig und grenzt die BASF von Wettbewerbern ab.

lich gelingen, eine starke Marke schneller aufzubauen und erfolgreicher auf dem Weg zu sein.

Und wenn Unternehmen scheitern, liegt das immer daran, dass sie keine vernünftige Strategie haben oder nicht mit dem nötigen Eifer dabei sind?

Ich glaube, dass es ganz unterschiedliche Ursachen gibt, die dazu führen können, das Unternehmen scheitern. Häufige Managerwechsel und dadurch bedingt häufige Strategiewechsel sind zum Beispiel der Markenführung abträglich. Es kann aber auch sein, dass es etwas mit Gier zu tun hat. Manche Unternehmen wollen immer mehr und schneller wachsen, verfolgen die falschen Ziele und wachsen dann zu Lasten der Marke. Man kann die Markenstärke im wahren Sinne des Wortes »melken«, indem man Produkte oder Dienstleistungen unter der Marke einführt, die nicht mehr zum Markenbild passen und dadurch die Marke auf lange Sicht verwässern. Harley-Davidson-Produkte für Kinder in Hellblau und Rosa sind ein solches Beispiel.

Auch wenn man versucht ausschließlich über Preisaktionen mehr Marktanteile zu gewinnen, schädigt dies auf lange Sicht die Marke. Schließlich sind häufige Wechsel des Markenauftritts meist Grund für die Verwässerung des Markenbildes. Erfolgreiche Marken wie BMW oder Nivea stehen für hohe Kontinuität.

»Marken brauchen eine klare Strategie,
die konsequent umgesetzt wird. Umsetzung ist Strategie!
Nur das, was die Kunden sehen und erleben,
leistet wirklich einen Beitrag für ihren Erfolg«

All das sind interne Entwicklungen, die nicht förderlich für die Markenentwicklung sind. Und es gibt natürlich auch externe Effekte, die man beobachten muss, weil sich die Märkte und der Kundenbedarf stetig weiterentwickeln, so dass auch bei der Markenführung eine notwendige Anpassung geboten ist. Es ist im Kern wie bei den Menschen, die mit 15 oder 30 auch nicht so sind, wie mit 50 oder 60. Sie entwickeln sich weiter und nehmen Einflüsse aus ihrer Umwelt auf – aber trotzdem bleibt der Kern von ihnen immer gleich. Ein Prinzip der Markenführung ist, dass man sich durchaus anpassen muss, ohne aktionistisch zu werden.

Nehmen junge Leute Marken anders wahr als alte?

Es gibt sicherlich andere Präferenzen. Das ist völlig klar, weil bestimmte Marken auch bestimmte Zielgruppen adressieren und andere nicht. Mit Sicherheit ist beispielsweise Dallmayr eine Marke, die sich nicht auf ganz junge Zielgruppen fokussiert. Oft ist in einer Marke inhärent, welche Zielgruppen sie ein- oder ausschließt. Das merkt man am stärksten bei Luxusmarken. Da gilt das Motto: »Je größer der Spagat zwischen Begehrlichkeit und Erreichbarkeit, umso höher ist der Luxus«. Das bedeutet, dass man bewusst bestimmte Menschen ausschließt, um für andere noch wertvoller zu werden, weil die Nutzung der Marke natürlich auch ein soziales Statement ist. Ein- und Ausgrenzung macht den Kern von Luxusmarken aus.

Das geht natürlich auch in jedem anderen Bereich. Manche Menschen schwören

auf BMW, andere auf Mercedes-Benz. Diese Effekte gibt es immer. Auf der anderen Seite wissen wir aber auch aus der Forschung, dass viele Marken bereits von Kindern und Jugendlichen durch Sozialisation erworben werden. Will heißen: Wenn die Eltern beispielsweise Nivea genutzt haben, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass auch die Kinder irgendwann Nivea nutzen, wenn sie damit gute Erfahrungen gemacht haben. Eine Marke wie Nivea lebt sehr stark durch die Sozialisationseffekte und profitiert davon.

Das ist dann der Geruch der Kindheit? ...

Ja – wenn ich an meine Jugend denke, erinnere ich mich noch genau, wie mich meine Mutter vor dem Kindergarten mit Nivea eingecremt hat. Ich rieche förmlich die Creme und spüre ihre fette Konsistenz auf der Haut. Das sind multisensuale Eindrücke wie bei einem Nutella-Glas. Wenn Sie das Glas öffnen, knackt es und wenn sie später mit einem Löffel oder den Fingern versuchen, die letzten Reste aus dem Glas zu kratzen, dann ist es wie eine Belohnung.

Das klingt sehr nach gelebter Marke.

Was bedeuten starke Marken für die Mitarbeiter in den Unternehmen?

Wir können feststellen, dass starke Marken gute Mitarbeiter anziehen. Acht der zehn beliebtesten Arbeitgeber für Betriebswirtschaftsabsolventen gehören zu den 100 stärksten Marken der Welt. Es gibt hier eine starke Anziehungskraft und einen sich selbst verstärkenden Effekt dadurch, dass die stärksten Marken die High Potentials anziehen. Deshalb wollen heute auch viele junge Leute beispielsweise zu Google gehen.

Das ist der eine Effekt. Der andere Effekt wirkt nach innen. Mit starken Marken können sich die Mitarbeiter wesentlich besser identifizieren. Sie sind stolzer, für eine solche Marke zu arbeiten. Das schafft auch eine andere Bindung. Eine Marke wie 3M hat eine Fluktuation unter einem Prozent. Je mehr die Marke nach innen gelebt wird und je mehr die Marke in dem Selbstverständnis der Mitarbeiter verankert ist, umso positiver sind dann wiederum die Effekte gegenüber externen Anspruchsgruppen.

Als Kunde von Dienstleistungs- oder B2B-Unternehmen können Sie spüren, wenn die Marke von den Mitarbeitern gelebt wird, wodurch das Markenbild stärker verankert und gestützt werden kann.

Vieles von dem, was Sie gesagt haben, beschreiben Sie ausführlich in Ihrem neuen Buch »Identität – Das Rückgrat starker Marken«. Was hat die Marke mit der Identität zu tun?

Bei Unternehmensmarken – also Corporate Brands – ist es wichtig, dass sie eine Identität haben und man wesensprägende Merkmale bestimmen kann, wie beispielsweise bei BMW oder der BASF. Es gibt aber auch Unternehmen, die viele Produkt- oder Familienmarken haben, wie das beispielsweise bei Nestlé, Procter&Gamble oder Unilever der Fall ist. Da muss man dann etwas differenzieren, weil es auch um die Identität der Produkt- oder Familienmarken geht, wie beispielsweise bei Maggi als »Helfer in der Küche« von Nestlé.

Hier muss man Systeme entwickeln, die Synergien erlauben. Das würde bedeuten, dass man sowohl in dem Unternehmen ein



→ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

56, ist Gründer von ESCH. The Brand Consultants in Saarlouis und Köln sowie Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel/Wiesbaden.

Er studierte, promovierte und habilitierte in Saarbrücken bei Prof. Werner Kroeber-Riel. Er lehrte als Professor an der Universität Trier, der Universität St. Gallen, der Universität Innsbruck und der Universität Gießen.

Esch war lange Jahre Vizepräsident des Deutschen Marketing-Verbandes und wurde im Jahr 2005 zum Saarland-Botschafter ernannt. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen wirkte er in angesehenen Managerweiterbildungsprogrammen in Deutschland, der Schweiz und Frankreich mit.

Wichtigste Buchveröffentlichungen:

»Strategie und Technik der Markenführung«, »Strategie und Technik der Werbung« (zus. mit W. Kroeber-Riel), »Marketing – eine managementorientierte Perspektive« (zus. mit A. Herrmann und H. Sattler).

gemeinsames Wertegerüst hat – man zum Beispiel weiß, warum es das Unternehmen an sich gibt und was dessen Vision ist – man aber in gleichem Maße klare Identitäten und Positionierungen bei den Produkt- und Familienmarken schafft. Man muss sagen können, wer wir eigentlich sind und warum man unsere Marken kaufen soll und nicht die der Wettbewerber. Es ist, glaube ich, ganz wesentlich, dass auch diese Marken eine einzigartige Position in den Köpfen der Kunden für sich in Anspruch nehmen können.

Sie vergleichen in dem Buch große Persönlichkeiten wie Gandhi, Mandela und Mutter Teresa mit starken Marken. Was haben Personen und Marken gemein?

Sie haben eine klare Haltung. Ich glaube, das ist ganz wichtig. Im Kern kann man für starke Marken und starke Persönlichkeiten immer die gleichen grundlegenden Fragen stellen, die entscheidend dafür sind, wie profiliert eine Persönlichkeit oder eine Marke wahrgenommen wird. Das ist genau das, worauf ich in meinem Buch eingehe. Die grundlegenden Fragen sind immer die einfachsten. Das sind sehr wenige. Man kann fragen: Warum gibt es mich? Was treibt

mich an? Bei Mutter Teresa war es beispielsweise der Kampf gegen die Armut. Dann: Wofür stehen wir ein? Also die Frage nach Grundsätzen und Werten. Bei Mahatma Gandhi waren das zum Beispiel Wahrheit, Selbstbestimmung und Gewaltlosigkeit. Weitere Fragen können sein: Welches Ziel wollen wir erreichen? Welche Vision haben wir? Das ist im Kern der Entwicklungspfad. So wie Reinhold Messner alle Achtausender besteigen wollte, und das auch gemacht hat, gibt es auch für Marken klare Vorstellungen, wo man hin möchte. Und die helfen einem dann natürlich auch auf dem Weg dahin, weil man an ihnen die Ziele und Strategien ausrichten kann. Darüber hinaus sind noch zwei weitere Fragen wichtig: Wer bin ich? – die Frage nach der Markenidentität – und die Frage nach der Positionierung: Warum sollen die Kunden mich kaufen? All das gilt im Kern sowohl für starke Marken als auch für große Persönlichkeiten.

Im letzten Kapitel schreiben Sie: »Große Persönlichkeiten sterben – starke Marken nicht«.

Menschen sind sterblich. Das ist so. Starke Marken können aber überleben. Oft ist es so, dass man nicht mit einem Produkt oder

einer Dienstleistung überlebt, sondern dass Marken sich weiterentwickeln und einen Eigenwert für den Kunden darstellen. Maggi könnte heute alleine von der Würze nicht mehr leben, Nivea nicht von der Creme. Vielmehr wurden diese Marken systematisch durch neue Produkte und Dienstleistungen erweitert und blieben dadurch für Kunden attraktiv. Das ist eine Möglichkeit für die Marken länger im Markt zu bleiben. Das heißt nicht, dass Marken nicht auch verschwinden können, wenn ihre Leistung



Das Markensteuerrad zur ganzheitlichen Erfassung der Markenidentität nach Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

plötzlich nicht mehr relevant ist, sie erstarren oder sie aus internen Gründen, die ich vorhin genannte habe, runtergewirtschaftet werden. Nokia, Nixdorf und Kreidler sind Beispiele dafür. Aber generell ist die Möglichkeit bei Marken gegeben, dass sie dauerhaft überleben können.

Ich habe den Eindruck, dass viele Menschen und auch viele Unternehmen Identität mit ihrem visuellen Erscheinungsbild verwechseln. Ist Design nicht viel mehr ein kleiner Bestandteil der Corporate Identity?

Da haben Sie völlig Recht. Es gibt immer eine formale Schiene – das wäre dann das Corporate Design. Mit einem guten Design kann ich eine Marke erlebbar machen. Aber es gibt auch immer eine inhaltliche Schiene. In dieser geht es um Werte, die für die Kunden oder andere Anspruchsgruppen tatsächlich relevant sind. Und das ist mit Sicherheit ein sehr, sehr wichtiger Teil der Marke, weil letztlich die Passung der Markenwerte zu den eigenen Vorstellungen entscheidet, ob der Kunde eine Marke wählt oder nicht.

Das ist auch der Punkt, den ich meine, wenn ich sage: »Menschen sind Sinnsucher – Marken sind Sinnstifter«. Sinn stiften können Marken nur, wenn sie eine bestimmte Haltung haben und für bestimmte Inhalte stehen. Und das ist zunächst einmal unabhängig vom Corporate Design. Das Design kann vielleicht ihre Haltung oder

ihre Inhalte sichtbar machen und unterstützen und dadurch den Zugriff auf die Marke erleichtern, aber es ist natürlich nur ein kleiner Teil der Marke. Wenn also viele Unternehmen meinen, sie hätten ihre Markenarbeit getan, sobald sie im Bereich des Corporate Designs gut arbeiten, ist dies ein Fehlschluss.

Was können wir dagegen tun? Steter Tropfen höhlt den Stein!

Das klingt nach einem Schlusswort. Ist es das, was Sie den Unternehmern mit auf den Weg geben würden?

Was wirklich wichtig ist: Sie brauchen eine klare Strategie, der Sie konsequent folgen. Sie brauchen aber auch die Willenskraft, das Ganze durchzusetzen. Umsetzung ist Strategie. Nur das, was die Kunden sehen und erleben, leistet wirklich einen Beitrag für ihren Erfolg. Das ist, glaube ich, wesentlich. Eine Marke wird nicht über Nacht geschaffen. Eine starke Marke hat etwas mit kontinuierlicher Arbeit und konsequentem Aufbau zu tun. Wir wissen leider, dass daran viele Unternehmen scheitern.

Herr Prof. Esch – ich fand Ihre Ausführungen sehr aufschlussreich und danke Ihnen sehr für die Zeit, die Sie sich für unser Gespräch genommen haben. □

Steffen Wilbrandt

➔ **Buchempfehlung**

Franz-Rudolf Esch
»Identität – Das Rückgrat starker Marken«
 Campus Verlag, Frankfurt/Main
 309 Seiten, gebunden, 39,95 Euro
 ISBN 978-3-593-50576-3



Der Autor zeigt in seinem Buch die zentralen Bausteine für den Aufbau und die Stärkung erfolgreicher Marken. Er formuliert die zentralen Gesetzmäßigkeiten starker Marken, schildert fundierte Konzepte der Markenführung und zeigt, dass die Umsetzung ein elementarer Teil der Markenstrategie sein muss.

Das Buch liefert kein Regel-, sondern ein Feuerwerk eindrucklicher Beispiele für gelungene Markenarbeit. Es ist inspirierend, lehrreich und unterhaltsam. Man erfährt, dass eine erfolgreiche Marke kein Projekt, sondern Teil der täglichen Arbeit ist – ganz gleich, ob es um die Abstimmung moderner Kommunikationsmaßnahmen oder um zeitlose Prinzipien der Markenarbeit geht. Marken schaffen Werte für Kunden und Unternehmen. Eine starke Marke ist zum einen Emotion pur, zum anderen schafft sie Stabilität und Kontinuität für das Unternehmen.