

# Orientierung ernst nehmen

Verbraucher stehen der Vielfalt im Regal zunehmend hilflos gegenüber. Die Menge an Produkten ist kaum noch überschaubar. Marken, die hier eine Orientierungshilfe bieten, sind im Vorteil.

**WIE KEIN ANDERES KONZEPT** aus dem Managementbereich hat die Marke zu den unterschiedlichsten Metaphern Anlass gegeben: Von Kern, Persönlichkeit, DNS oder Identität ist da die Rede. Theoretiker und Praktiker haben ihre Phantasie spielen lassen und beinahe alles Denkbare bemüht, vom Markenkult bis zu Knutschflecken (als freie Übersetzung von »Lovemarks«). Gleichwohl blieb eines unausgesprochen: Jede Metapher ist notwendigerweise eine falsche Analogie. Es wäre riskant, sie für bare Münze zu nehmen.

## Zwischen Knutschfleck und Sinnstiftung

Zudem verkörpert nicht jede Markenmetapher ein universales Rollenmodell. Nicht jede Marke hat das Zeug zum Mythos – vermutlich sind es überhaupt nur eine Handvoll. Warum sollte man auch alle Marken lieben? Es wäre emotional gar nicht auszuhalten. Selbst die frühen Fans der heute wertvollsten Marke, denen man schon immer nachsagte, Jünger und nicht Kunden zu sein, waren bei aller Liebe und Verehrung mit kaltem Blick gesegnet. Bei den Apple-User-Groups, der Mutter aller Brand Communities, handelte es sich um Selbsthilfegruppen – also um Leidensgemeinschaften.

Mit anderen Worten: Nicht alles, was sich elegant verargumentieren lässt und Bonmots kreiert, erweist sich als strategisch hilfreich. In ihrem Buch *Cultural Strategy* haben Douglas Holt und Douglas Cameron schonungslos gezeigt, dass nicht nur der Versuch der Abstraktion von Nutzenversprechen, sondern auch der Versuch der Emotionalisierung die Zahl der strategischen Freiheitsgrade verringert statt erhöht. Auf längere Sicht, so Holt und Cameron, ist mangelnde Differenzierung und mangelnde Innovationskraft das Resultat.

Was aber kann nun ein strategisch relevanter Zugang zur Marke sein? Slavoj Žižek hat es einst wie folgt zugespitzt: Avantgarde besteht häufig darin, back-to-the-roots zu gehen. Aber nicht aus Nostalgie, sondern mit dem Ziel, den Ursprungsgedanken in noch radikalerer Weise zu verwirklichen. Überträgt man dies auf Marken, liegt die Wahl der Denkfigur »Orientierung« nahe. Was die Idee der Marke und die Geschichte des

Markenartikels angeht, war sie seit jeher Grundlage und Existenzberechtigung. Und der Orientierungsgedanke, der Marken innewohnt, ist durchaus ein strategischer. Er meint nämlich nicht »Orientierung *am* Kunden« als Ausdruck einer strategisch naiven Kundenorientierung, die notwendigerweise hinterherhinkt, sondern vielmehr »Orientierung *des* Kunden« als gestaltendes Element. Nimmt man diese strategische Auffassung ernst, deckt der Nutzen der Marke als Orientierungsanker für Kaufentscheidungen im Allgemeinen und am Point of Sale im Speziellen indes nur einen Teil des Potenzials ab, das der Denkfigur innewohnt. Im Folgenden soll dieses Potenzial ausgelotet werden.

## Orientierung als Schlüssel zur Segmentierung

Beginnen wir damit, dass »Orientierung des Kunden« doppeldeutig ist und darauf verweist, dass auch Kunden Orientierung haben – oder Desorientierung. Wenn also die These zutrifft, dass eine Marke Kunden orientieren soll, muss es bei jenen auch Orientierungsbedürfnisse unterschiedlicher Natur geben. Strategisch gesehen liegt damit in der Denkfigur der Orientierung auch ein Schlüssel zur Segmentierung: Kunden lassen sich dann gemäß ihrem spezifischen Orientierungsbedarf beziehungsweise ihrer Wertschätzung von Orientierung segmentieren, so dass jedes Segment mit spezifischen Angeboten adressiert werden kann.

Dies setzt das Wissen voraus, welche Orientierungsbedürfnisse existieren, wie Kunden sich im jeweiligen Geschäftssystem eines Anbieters zurechtfinden, wie sie sich informieren, die Ergonomie der Touchpoints und Interaktionsprozesse empfinden und das Produkt zu verstehen glauben. In einer Studie zum deutschen Tankstellenmarkt gab es beispielsweise eine klar erkennbare Spaltung in Kunden, die wegen einer persönlichen Beziehung zum Personal Stammkunden einer Marke waren und diejenigen, die sich wegen der Klarheit und Ergonomie der Tankstelle und deren Geschäftsprozessen als Stammkunden verstanden.

Während schwache Marken auf die eher zufällige Passung des ersten Segments hoffen müssen, überwiegt



Marken sind Orientierungsanker unter anderem bei Kaufentscheidungen. Das Orientierungsbedürfnis der Kunden unterscheidet sich aber.

bei einer starken Marke das zweite Segment deutlich. Gleichzeitig wurde erkennbar, dass die erfolgreiche Adressierung von Orientierungsbedürfnissen und -afinität Wechselbarrieren kreiert: Wenn nämlich ein solches Geschäftssystem einmal gelernt ist, ist die Neigung der Befragten erklärtermaßen gering, sich die Spezifika eines weiteren Anbieters anzulernen.

Solche Reaktionen und Dispositionen existieren keineswegs nur in techniknahen Bereichen. Auch im Handel – insbesondere dort, wo das Angebot unübersichtlich ist oder überzuborden droht wie etwa auf dem Buchmarkt – haben die unterschiedlichen Orientierungsstrategien der Käufer strategische Relevanz sowohl für Hersteller als auch für Händler.

Die Maßnahmen zur Adressierung orientierungsbasierter Segmente bestehen zum einen in Orientierungsangeboten samt deren Inszenierung. Aber auch Brand Communitys leisten mitunter maßgebliche Beiträge. Eine Studie über die Rolle des Markenvertrauens beim Wechsel von Windows- auf Apple-Computer kommt zu dem Ergebnis, dass das Vertrauen der Wechsler in die Marke Apple eine gar nicht so große Rolle spielt. Die Entscheidung wird vielmehr häufig von der Zusage anderer User getragen, dass im Fall von Problemen Unterstützung geleistet wird. Orientierung rangiert demnach in der kognitiven Hierarchie vor Vertrauen. Marken haben also sowohl mit physischer als auch mit

mentaler Orientierung zu tun. Das schließt nicht zuletzt sozio-kulturelle Orientierungen mit ein. Was in einer quasireligiösen Überhöhung der Marke »sinnstiftendes System« heißt, wird bei Holt und Cameron erfreulich profan: Markeninnovation besteht demnach darin, eine attraktiveres Ideologie-Angebot als der Wettbewerb bereitzustellen. Mit dieser Stoßrichtung stehen Holt und Cameron nicht allein. Wem der Begriff Ideologie allerdings unangenehm ist, der findet bei dem französischen Markentheoretiker Andrea Semprini eine alternative Formulierung. Semprini versteht nämlich Marken in ihren Artikulationen und Überformungen als Diskursbeiträge, die an die Gesellschaft im Allgemeinen und die Kunden im Speziellen gerichtet sind. Das heißt, Marken schließen an Diskurse an, die in der Gesellschaft stattfinden – ja müssen dies sogar tun, da ansonsten ihre Relevanz in Frage stünde. Damit schaffen sie also auch Orientierung im Diskurs.

### Was kommt nach der Orientierung?

Dieser Beitrag hatte zum Ziel, das Potenzial der Denkfigur der Orientierung für die Markenführung zu entfalten. Damit ist jedoch der Endpunkt längst nicht erreicht. Auf einer nächsten Stufe ließe sich dieser Zugang weiter radikalieren. Mit anderen Worten: Es ist nur ein kleiner Schritt von der Orientierung zur Erziehung und – weil Erziehung mitunter auch schmerzvoll ist – zu dem, was Stephen Brown mit der Devise »Torment Your Customers (They'll Love It)« beschreibt. Aber das wäre ein anderes Thema...

Franz Liebl

### LITERATURTIPPS

- Brown, S.: Torment Your Customers (They'll Love It); in: Harvard Business Review, Vol. 79, #6, October, 2001; S. 82–88.
- Holt, D.; Cameron, D.: Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands; Oxford 2010.
- Liebl, F./Düllo, T.: Strategie als Kultivierung (erscheint demnächst).
- Liebl, F.: A Strategic Approach to Customer Orientation; in: Zahrádka, P./Sedláková, R. (Hg.): New Perspectives on Consumer Culture Theory and Research; Cambridge 2013.
- Semprini, A.: La marque: Une puissance fragile; Paris 2005.
- Vangerow, B./Franke, U./Lehmann, B./Liebl, F./Mennicken, C. (Hg.): Markenfusion – Warum Aral kommt und BP bleibt; Basel 2005.
- Way, E. C.: Knowledge Representation and Metaphor; Dordrecht 1991.
- Wesener, T. A.: Vertrauen und Marke bei Kaufentscheidungen; Hamburg 2006.



Univ.-Prof. Dr. Franz Liebl lehrt seit 2005 Strategisches Marketing an der Universität der Künste Berlin. Zuvor war er an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke tätig. Sein Schwerpunkt sind u.a. strategisches Management, Issue-Management und Business-Design.

# INHALT

4



Marketing: Media-Einsatz planen **12**



Award: Ausgezeichnete Marken **36**



Persönlich: Markenmacher im Interview **26**

## NEWS

**6** DEUTSCHE BLEIBEN OPTIMISTISCH / VERTRAUEN IN LEBENSMITTEL / BMW UND VW HABEN DIE NASE VORN / 13 MILLIONEN SIND FAN EINER MARKE / JEDER 3. CEO RECHNET MIT WACHSTUM / DEUTSCHE OFFEN FÜR NEUE MARKEN / CANON IST FAVORIT DER DEUTSCHEN

## MEDIAPLANUNG

- 12** INTERMEDIA – Die agma will künftig crossmediale Reichweiten ausweisen und testet derzeit drei Modelle
- 16** MEDIA-AUDITING – Warum sich alle Beteiligten an die eigene Nase fassen und gesunden Menschenverstand einschalten müssen
- 20** INTERVIEW – Andreas Nassauer, Deutsche Telekom, erklärt, warum Kunden eine transparente Aufklärung einfordern sollten
- 22** RICHTIGE PLANUNG – Welcher Kanal passt für meine Botschaft?
- 24** UMFRAGE – Mediaplaner und Markenartikler verraten, was sie von AIM, ROI-Analyzer, Best4Planning und Co. halten
- 30** KONTROLLE – Marktforschungstools als Hilfe bei der Mediaplanung

## MARKENFÜHRUNG

- 35** 3 FRAGEN AN – Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup, seit 2013 Präsident des neu gegründeten »Handelsblatt« Research Institutes
- 36** BEST BRANDS 2013 – Nivea, Samsung, Adidas und Amazon vorn
- 37** BEST BRANDS EVER – Die Besten der Besten überzeugen durch klare Positionierung, Tradition und Markenvertrauen
- 39** BEST BRANDS FOREVER – Kommunikationsqualität, Interaktion und eigener Content sind Erfolgsrezepte im Jahr 2023
- 42** BESTE PRODUKTMARKE – Beiersdorf-Markenvorstand Ralph Gusko über die Rückkehr von Nivea zum Markenkern
- 44** MENSCH & MACHER – Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann, Chef des Familienunternehmens Peter Kölln und Präsident des DIHK

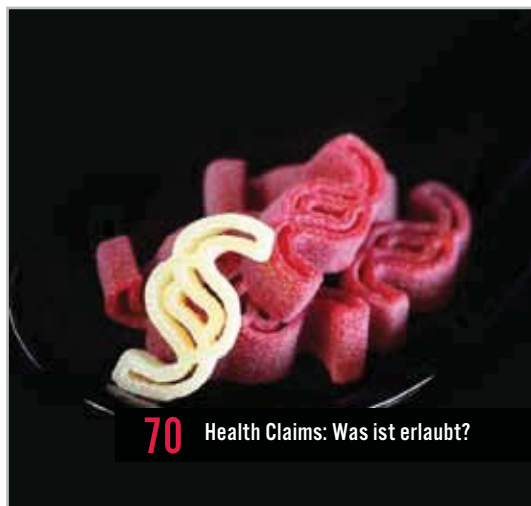
|   |  |
|---|--|
| <b>46</b>   | <b>BARILLA</b> – Der Pastamacher will neue Segmente besetzen   |
| <b>50</b>   | <b>ACTA</b> – Die Bedeutung der Marken in den Märkten für Informations- und Telekommunikationstechnologie steigt     |
| <b>53</b>   | <b>GSK</b> – Das Healthcare-Unternehmen hat sich neu aufgestellt   |
| <b>56</b>   | <b>BIERSERIE</b> – Die Privatbrauerei Hoepfner setzt auf das Bekenntnis zur Region                                   |
| <b>60</b>   | <b>OPEL</b> – Rückbesinnung auf den Markenkern   |
| <b>62</b>   | <b>ORIENTIERUNG</b> – Bedürfnisse der Konsumenten unterscheiden sich   |
| <b>64</b>   | <b>MARKENAKADEMIE</b> – Stefan Müller, Eckes-Granini Deutschland, über die Qualifizierung des Markennachwuchses      |
| <b>66</b>   | <b>VERPACKUNGSDIALOG</b> – Verankern und dennoch mit der Zeit gehen  |
| <b>HANDEL</b>   |  |
| <b>68</b>   | <b>VIRTUELLES REGAL</b> – Wie Unternehmen die Forderung nach transparenten Zusatzinformationen in den Griff bekommen |
| <b>RECHT</b>  |  |
| <b>70</b>   | <b>HEALTH CLAIMS</b> – Was bei der Werbung für Lebensmittel zu beachten ist  |
| <b>73</b>   | <b>NEWS</b> – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen  |
| <b>74</b>   | <b>MARKENFORUM</b> – Die Neuregelung des europäischen Markenrechts und die Auswirkungen des IP Translator-Urteils    |
| <b>SERVICE</b>  |  |
| <b>77</b>   | <b>KURZMELDUNGEN</b>   |
| <b>78</b>   | <b>PEOPLE</b>  |
| <b>79</b>   | <b>EVENTS</b>  |
| <b>82</b>   | <b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>  |
| Täglich Marken-News auf unserer Website<br><a href="http://www.markenartikel-magazine.de">www.markenartikel-magazine.de</a> |  |



**46** Porträt: Barilla auf neuen Wegen



**56** Hoepfner: Das Bier aus der Burg



**70** Health Claims: Was ist erlaubt?