

# POTENZIALE ENTDECKEN UND FLOPS VERMEIDEN

**Markenpositionierung:** Ihre Welt scheint in Ordnung. Ihre Marke ist gut positioniert. Vielleicht sind Sie heute in Ihrem Markt die Nummer eins. Wird das aber auch morgen und übermorgen noch so sein? Noch nie war der Wandel so rasant und grundlegend wie heute. Mit den gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen verändert sich auch die Art, wie wir leben und konsumieren. Diese Umbrüche bedeuten eine enorme Herausforderung für Markenentscheider.

Text: **Achim Feige\*** Bilder: **Leo Burnett Brüssel**

Die alten Rezepte im Marketing und in der Markenführung greifen kaum mehr. Die Hauptgründe hierfür sind bekannt: gesättigte Märkte und reife, informierte Konsumenten mit neuen Bedürfnissen. Die Zahlen sprechen für sich: Heute scheitern rund 80 Prozent der Produkteinführungen im "Fast Moving Consumer Goods"-Segment. Und weshalb? Sie sind für die Konsumenten schlicht und ergreifend nicht relevant und zielen an deren Bedürfnissen und Werthaltungen vorbei. Häufig sind sie zu wenig differenzierend, da sie Wettbewerber nachahmen, oder sie sind unglaublich, weil sie Trends hinterherlaufen, die nicht zu den eigenen Kernwerten und Vorurteilen passen.

Man schätzt, dass rund 50 Prozent der Werbung heute ins Leere gehen, weil die Konsumenten sie den Absendermarken nicht mehr zuordnen können. Und wer nicht differenzierend genug positioniert ist, kommt zunehmend unter starken Preisdruck.

Zukunftsorientiertes Branding muss also das Neue, die Trends und sich verändernde Werthaltungen integrieren, sie soweit wie möglich vorhersehen und zum Markencharakter passend wertsteigernd nutzen. Um dies zu erreichen und Flops, Fallstricke und den berühmten blinden Fleck zu vermeiden, braucht es angesichts der heutigen Komplexität sowohl eine dynamische Methode als auch

eine umfassende praktikable Systematik. Zu den Instrumenten für das Entwickeln von zukunftsfähigen Marken gehören als Basis das Wissen über das Wesen des Wandels an sich und die Kenntnis von strategischen Erfolgskriterien, die unabhängig von kurzfristigen Moden verlässlich sind. Diese finden wir in der modernen Evolutionstheorie – der am längsten erprobten Überlebensstrategie aus der Natur. Das mag auf den ersten Blick erstaunen, ist aber sehr plausibel, wenn wir uns vor Augen halten, dass Marken komplexe lebende Systeme sind, die sich wie Spezies selbstähnlich entwickeln und veränderten Umfeldern anpassen müssen, um langfristig Bestand zu haben. Als weitere Instrumente kommen fundiertes Wissen über (Mega-)Trends, Zukunftsmärkte und neu entstehende Bedürfnis- und Positionierungspotenziale hinzu sowie eine Art "darwinistische Matrix", die eine systematische Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der eigenen Markentalente und Kernwerte ermöglicht. Überdies erlaubt diese darwinistische Matrix, die eruierten Potenziale auf die zeitlosen, evolutionären Erfolgskriterien hin zu prüfen. Dank diesem umfassenden, aber "simplexten" Ansatz minimiert sich das Risiko von Flops massgeblich.

## BEWÄHRTE STRATEGIE AUS DER NATUR

Aus der Evolutionstheorie lassen sich sieben Gesetze für die strategische Markenführung ableiten, die unabhängig von gerade vorherr-

schenden Marketingtrends funktionieren. Sie basieren auf bewährten Erfolgsprinzipien, die sich über Jahrtausende im Wettbewerb des sich kontinuierlich wandelnden Lebens durchgesetzt haben.

**1. Spezifik:** Eine starke Marke hat einen starken Charakter und starke Grenzen. Erkennen und akzeptieren Sie Ihren wahren Markenkern, dann vermeiden Sie "Fehlgeburten". Marken-Meme müssen zusammenpassen wie Gene, damit sie sich erfolgreich im Markt durchsetzen können.

**2. Relevanz:** Nur Leistungsangebote, die relevant, wichtig und knapp sind, werden ausgewählt. Wenn die Welt sich verändert, ändern sich auch die Werte und Lebensknappheiten. Marken müssen diese finden und bedienen, um begehrt zu bleiben.

**3. Differenzierung:** Vermeiden oder reduzieren Sie den Wettbewerb, indem Sie Ihre eigene Nische schaffen. Bieten Sie nicht das Gleiche an wie Ihre Mitbewerber, denn der gleiche "Futtertrog" führt zu Verdrängung.

**4. Attraktivität:** Wie der Pfau mit seinem Rad die Qualität seiner Gene signalisiert, schaffen es erfolgreiche Marken durch signalstarke, konsistente Stilistik in Farbe, Form, Symbol usw., einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen.

\* Achim Feige, Brand Executive Consultant, brand:trust, Autor von Brand-Future, Neuerscheinung bei Orell Füssli.



Prägen Sie Ihren eigenen Stil und vermeiden Sie Anpassung an andere.

**5. Nummer-eins-Position:** Die Orientierung am Leittier, am gefährlichsten Feind, am besten Freund hat sich evolutionär bewährt. So können wir uns nur 2,4 Einheiten pro Kategorie merken. Menschen wollen die beste Marke oder eine mit ausgeprägten Nummer-eins-Merkmalen in einer Kategorie besitzen. Die Nummer drei wird kaum mehr wahrgenommen und schon gar nicht präferiert.

**6. Adaptionsfähigkeit:** Wer sich veränderten Rahmenbedingungen schneller und besser anpasst als andere, wird erfolgreich überleben. Dies ist auch die Bedeutung von Darwins "survival of the fittest". Trends und Veränderungen sind Nährböden für neue Positionierungspotenziale und neue Marktnischen jenseits des bekannten reifen Marktes.

**7. Vernetzbarkeit:** Eine Spezies muss und will sich vermehren. Marken wollen wachsen und müssen sich deshalb schnell mit möglichst vielen Kunden verknüpfen und auf eine hohe Weiterempfehlungsrate zielen.

## NEUE LEBENSKNAPPHEITEN

Zukunftsmärkte sind dort im Entstehen und Wachsen begriffen, wo künftige Knappheiten zu finden sind. In unserer postmodernen und postmateriellen Zeit und in einer sich immer stärker globalisierenden und älter werdenden Wissensgesellschaft liegen diese zu einem grossen Teil im nichtmateriellen Bereich. Eine wachsende Knappheit birgt heute die Frage: Wie transformiere ich mich, damit ich zu einem besseren, attraktiveren und ausgeglicheneren Menschen werde? Wie verändere ich mich, um privat wie beruflich erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben? Diesen Transformationskonsum nutzt zum Beispiel die Marke Chiquita Banana, um auf Basis des Vertrauens in die Leistungsqualität der Banane eine "Chiquita Fruit Bar" ins Leben zu rufen. Dort kann man sich mit einem individuellen "Banana Power Shake" gemixt mit inspirierenden, gesunden Körnern aller Art "to go" auf dem Weg zum nächsten Meeting stärken. Er kostet sieben Franken – erheblich mehr als die ein oder zwei Bananen, aus denen er gerührt wurde. Die Menschen wollen in der Regel nicht quantitativ mehr, sondern qualitativ feiner konsumieren. So entsteht ein neuer Markt des Kennerschaftskonsums von Lebensqualität, der zum Beispiel von Marken wie Illy Caffè, Slow Food oder lokalen Akteuren wie Hatecke mit seinem Bündnerfleisch aus Graubünden für sich nutzen. Die Überlastung der meisten Menschen führt zu einem Entlastungskon-



... Nummer-eins-Position, Adaptionsfähigkeit, Vernetzbarkeit.

sum, bei dem bewusst nur das Wesentliche gesucht und konsumiert wird. Gewünscht werden vermehrt unkomplizierte, transparente Leistungspakete mit einem klaren Preis. Und

zunehmend werden auch Concierge-Services rund um Haus und Familie in Anspruch genommen. Weitere der acht wichtigsten neu entstehenden Märkte sind zum Beispiel der

## 10 BRANDFUTURE-TIPPS ZUR ERHÖHUNG DER ZUKÜNFTIGEN MARKENATTRAKTIVITÄT

1. Bewerten Sie Ihre Marke anhand der sieben evolutionären Gesetze und stellen Sie Ihr Zukunftsdefizit und Ihre Potenziale fest.
2. Bewahren Sie Ihren Markencharakter: Starke Marken wachsen von innen. Erstellen Sie eine Markenkernanalyse, definieren Sie Ihre Markengrenzen und bleiben Sie sich treu. So vermeiden Sie Flops.
3. Entdecken Sie systematisch neue Positionierungsfelder: Bewerten Sie systematisch die Megatrends und die neuen Lebensknappheiten, verbinden Sie diese dann mit Ihren Markenkernwerten, um neue Positionierungsfelder zu entdecken. Wählen Sie diejenigen aus, die am besten zu Ihnen passen und die grösste Relevanz und Differenzierungskraft versprechen.
4. Gehen Sie in die Tiefe: Nutzen Sie die unbewussten Codes und Lebensknappheiten statt bei oberflächlichen Positionierungsschemata zu verbleiben.
5. Seien Sie ein Marken-Darwinist: Laufen

6. Definieren Sie die Nummer eins: Definieren Sie eine eindeutige Nummer-eins-Position.
7. Vom Produkt- zum Erfahrungsdesign: Managen Sie systematisch die Kundenerfahrung an den wichtigsten Kontaktpunkten, vom Vorverkauf über die Nutzung bis hin zur Weiterempfehlung.
8. Wahren Sie die Balance: Führen Sie Ihre Marke in der Balance von Bewahrung und Wandel, Eigensinn und Adaption an Kunden und Trends.
9. Markenführung ist zu 80 Prozent intern: Nur begeisterte Mitarbeiter schaffen begeisterte Markenerfahrungen für Ihre Kunden.
10. Seien Sie ein pragmatischer Zukunftsoptimist: Probieren Sie ein bis drei Ideen als strategische Markenoptionen wie ein Marken-Venture-Capitalist im Live-Test am Markt aus.

Lebenshilfe-Konsum inklusive spirituelle Services für gestresste Manager oder etwa der kreative Konsum, bei dem man sich seine eigenen massgeschneiderten Produkte und Services anfertigen kann, wie es zum Beispiel Nike mit NikeID anbietet.

### **JENSEITS VON TRENDS WIRKUNGSVOLL**

Als drittes Element für die nachhaltige Zukunftsfähigkeit von Marken sollten kulturelle Codes wirkungsvoll zum Einsatz kommen. Denn entscheidend für das Charisma einer attraktiven Marke ist es, nicht nur auf der funktionalen Problemlösungsebene differenzierend zu sein, sondern auch tiefer liegende, teilweise unbewusste Wünsche anzusprechen. Das Unbewusste beziehungsweise die Kraft des limbischen Systems ist besonders empfänglich für eine Ansprache über kulturelle Codes und Archetypen.

Darunter verstehen wir symbolhafte Typologien, Rollenmuster und Verhaltenweisen, die in allen Kulturen Werte repräsentieren und Menschen unbewusst anziehen. Zu den bekanntesten gehören der Held, der Herrscher, der Rebell, die Verführerin, die fürsorgliche Mutter, der Weise, der Entdecker, der Abenteurer, der "Normalo" und der Spieler. Wir kennen sie alle aus Filmen, Büchern und Träumen. Archetypen haben nichts Esoterisches an sich, sondern sie enthalten Codes oder repräsentieren Muster und Typologien, die uns helfen, uns zu orientieren, zu navigieren und uns weiterzuentwickeln.

Starken Marken liegt immer ein Archetyp zugrunde, ob bewusst von den Erschaffern gewählt oder unbewusst aus der Entstehungsgeschichte gewachsen. Bei Apple ist es der "Rebell", der auf den Firmengründer Steve Jobs selbst zurückgeht. Bei McKinsey ist es der "Weise", bei der UBS der "Herrscher". Denner ist ganz klar ein "Robin Hood", und die Bank Coop positioniert sich als fürsorglicher Begleiter. Welche Archetypen sind in Ihrer Marke enthalten, deren Kraft und Wirkung Sie stärker nutzen könnten? Welche wünschen sich Ihre Kunden? Welchen besetzen Ihre Wettbewerber, und welchen Typus könnten Sie – zum bestehenden Kern passend – durch Geschichten und Symbole künftig mit Ihrer Marke verbinden?

### **DREI TRAGFÄHIGE PFEILER**

Durch die Arbeit mit den sieben evolutionären Gesetzen, den Inspirationen aus neuen Positionierungsfeldern aus der Trend- und Lebensknappheitsanalyse sowie den zeitlosen Archetypen wird es Ihnen gelingen, Ihre Marke umfassend zukunftsfähig zu machen und dabei Ihre historischen Verdienste und Ihre Identität zu wahren. ■

ANZEIGE

# **INSERAT 2/3 HOCH RA**

# **WELTWOCH**

# **147 X 320**