

Die Getränkebranche zwischen Trend und Tradition – Erfolg mit der richtigen Markenführung

Referat anlässlich des Jahreskongresses 2004 der Arbeitsgemeinschaft der Schweizerischen Getränkehersteller in Interlaken

Der Ort des Geschehens könnte nicht besser gewählt sein: Die Arbeitsgemeinschaft der Schweizerischen Getränkehersteller trifft sich im Traditions- und Hotel Victoria Jungfrau in Interlaken, um sich über den Umgang mit Tradition und Trends ins Bild zu setzen.

Das Hotel Victoria Jungfrau wurde im Zuge der Entdeckung der Schweizer Alpen durch die reiselustigen Engländer.

Mitte des 19. Jahrhunderts im Belle-Epoque-Stil erbaut. Die Grosszügigkeit und Vornehmheit der damaligen Bau- und Lebensweise tritt einem auf Schritt und Tritt entgegen und übt auf jeden für Luxus empfänglichen Menschen eine hohe Anziehungskraft aus.

Unauffällig aber gleichzeitig unübersehbar und auch unverzichtbar für die anspruchsvollen Gäste der heutigen Zeit findet man in diesem Hoteltempel aber auch die neueste Infrastruktur für Kongresse sowie eine wegweisende grosszügige Wellness-Zone.

Mit dieser gelungenen Kombination von Tradition und Moderne – das Hotel nennt sich selber «a hotel combining modern comfort with tradition» – ist das Hotel Victoria Jungfrau ein weit über die Landesgrenzen hinaus bekanntes Haus, das im Trend liegt und dabei wirtschaftlich äusserst erfolgreich operiert.

Mit dieser Beobachtung an einem Ort, der laut seinem seit immerhin

34 Jahren verantwortlichen Direktor «aus der Kontinuität die Grundlage für Erfolg und Veränderung schöpft», sind wir mitten im Thema:

Die systematische Markenführung als verlässlicher Kompass für die richtige Mischung zwischen Trend und Tradition.

Marken sind Sender

Markenarbeit ist jahrelange harte Tagesarbeit nach wohl definierten Grundsätzen. Denn starke Marken handeln selbstbestimmt; sie sind nicht Empfänger, sondern Sender. Und sie senden auf ihrer ur-eigenen, spezifischen Frequenz.

Der Kraftkern einer Marke strahlt eine Energie aus, die oft über Jahrzehnte in der Kundschaft einer Marke aufgeladen worden ist.

Diese Energie steht dem Markeninhaber heute kostenfrei zur Verfügung. Sie stellt die Wettbewerbskraft und das Markenskapital dar.

Nutzen allerdings lässt sie sich nur, wenn die Rückkoppelung zwischen den Kunden und ihrer Marke hergestellt und konsequent aufrechterhalten wird.

Um diese Forderung besser zu verstehen, stelle man sich seine Kundschaft wie einen Akku vor: Die Kunden sind die Zellen; je mehr Zellen, desto mehr Ladekapazität. Alle Aussenwirksamkeit entfaltenden Aktivitäten des Unternehmens, die zur Marke passen – selbstähnlich mit ihr

sind, dienen dem weiteren Aufladen der bereits aktivierten Zellen, also der bereits bestehenden Kundschaft.

Die aufgeladene Energie wird dann beim Kaufakt für das Unternehmen wirksam. Sie wirkt im Kunden, indem sie seine Kaufentscheidung beeinflusst. Und sie wird dabei nicht entladen – im Unterschied zum Akku, dessen Energie man nicht nutzen kann, ohne dass er Energie verliert.

Im Gegenteil: Mit jedem wiederholten Kaufakt beweist die Marke ihre Anziehungskraft aufs Neue; sie bestätigt den Käufer (hoffentlich) in seiner Entscheidung und stärkt sich in seiner Seele.

Das Bild vom Akku kann den Markenfürer noch eines lehren: Die Aufladung darf immer nur per Gleichstrom erfolgen und muss dabei das gegebene Plus-Minus-Profil strikt beachten; selbst eine einmalige kurze Verpolung lässt sofort die Funken sprühen, was nichts Anderes signalisiert als Entladung. Das Schlimmste aber, was man seinem Akku antun kann, ist Wechselstrom: Daran geht er schon nach kurzer Zeit kaputt.

Wenn Trends die Markenführung bestimmen

Wie Wechselstrom können Trends auf ein Markensystem einwirken, wenn die Manager ihre Marke leichtfertig und ohne klare Vorstellung vom spezifischen

Leistungs- und Erfolgsmuster führen.

«Besonders avancierte Kampagnen gehen bei der Abbildung des Imaginären soweit, dass sie auf die Produkt-Abbildung und den Markennamen bewusst verzichten», äusserte ein bekannter Werber schon vor zwölf Jahren. Avanciert! Welcher Werbegestalter möchte nicht als avanciert gelten und mit seinen Produkten in die Cannes-Rolle kommen.

Und so folgte, was folgen musste: «Der TV-Spot kommt ohne Auto aus», lobte ein Fachblatt eine Autowerbung; und ein anderes Blatt vermerkte: «Beim Wettbewerb um die besten Zeitungsanzeigen zeigt sich ein neuer Trend: Immer häufiger verzichten Unternehmen und Agenturen auf die Produktabbildung».

Entsprechend konsequent wurde dann eine Anzeige einer bekannten Biermarke zur «Anzeige der Woche» gewählt, weil in ihr «alle störenden Elemente wie Produktabbildungen und Slogans konsequent ausgemerzt sind».

Es scheint ein Traum nicht nur von Werbern, sondern auch von besonders avancierten Marketing-Managern zu sein, in ihren Schöpfungen ohne Produkte auskommen zu können. Selbst das Aussprechen des Markennamens in einem Fernsehspot wird als ein Zuviel an Werbung und störend empfunden. So zieht mancher Markenspot im Wohnzimmer vorbei wie ein unbeleuchtetes Schiff in dunkler Nacht.

Ein Marketingvorstand eines deutschen Mineralwasserherstellers schwärmte, dass schon bald Marken ohne Produkte entstehen würden: Sein mangelnder Sinn für die wirtschaftliche Realität und ihre ökonomischen Regeln hatte ihn da bereits dazu

verleitet, ein «Fit for Fun» genanntes Erfrischungsgetränk einzuführen, dessen Besonderheit darin bestehen sollte, dass die Dosen ein wechselndes Aussehen trugen und auch der Inhalt den Käufer immer wieder überraschen sollte. Eine Marke dürfe sich heutzutage nicht mehr festlegen, hiess es dazu; der Wandel sei das einzig Beständige, klassische Positionierungen hätten ausgedient.

Solche Argumentationen verraten eine besondere Denkneigung der Trendies: Sie orientieren sich an ihrer eigenen Peer-Group und an Minoritäten. Sie erklären deren abweichendes Verhalten flugs und ungeprüft zum zukunftsbeherrschenden Muster. Wie sollte man einem Wort wie «Trend» auch seinen Zukunfts- und Aufforderungsgehalt absprechen können? Die durchschnittliche Lebensdauer der Trends unserer Zeit liegt nach einer Untersuchung bei zehn Jahren, umfasst also nicht einmal eine Generation.

Die meisten erweisen sich als kurzlebige Spiegelungen des «Zeitgeistes» – auch dies ein Begriff, dem sich naive Gehirne schnell untertan machen.

Trendmeldungen setzen die Marken von aussen unnötig unter Druck und führen zur Gleichschaltung, ob es die Agentur-Trends zu produktfreier, schweigender Werbung und zu unlesbaren Schriften sind oder die Management-Trends, deren einer den anderen ablöst, sobald sich das Geschäft damit erschöpft und die negativen ökonomischen Auswirkungen in der Breite spürbar werden.

Wie viele leidvolle Erfahrungen, wie viele Verluste hat beispielsweise der Trend zur Zentralisierung eingebracht, vor allem aber das Wechselbad zu seinem ebenso begeistert aufgenommenen Gegen-

stück, dem Trend zur Dezentralisierung: Für beide standen begeisterte Schlagworte bereit – Kostenreduzierung durch Zentralisierung, oder mehr Verantwortung für die Front und Kundenorientierung durch Dezentralisierung – einfach zum Ausuchen schön.

Ihre Wertschätzung und rasche Ausbreitung verdanken viele dieser deformierenden Trends auch den Standardsystemen von Consulting-Companies, deren Management-Muster branchen- und marktweit sogar in miteinander konkurrierende Unternehmen eingezogen wurden.

Statt sich also von irgendwelchen Beratern irgendwelche Trends oktroyieren zu lassen, muss das Management der Hersteller wieder kritischer werden und (so schwer es unter dem Druck der Informationsflut auch fällt) wieder nach unternehmens-individuellen Lösungen suchen. Marke ist das Gegenteil von Trend, und die ständige Anpassung an kurze Ausschläge des Wissens und der Moden ist keine zuverlässige Methode, um eine Marke weiterzuentwickeln und ihre Ertragskraft im harten Wettbewerb zu sichern.

Trends als Chance

Natürlich kann in einem Trend auch die Chance zu einer markenstärkenden Evolution stecken, vielleicht sogar eine substanzielle Idee, die geeignet ist, auf lange Sicht Umwälzungen von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung einzuleiten.

Trends sind sorgfältig darauf abzuklopfen, ob ihre Implantation dem System schaden wird, oder wie sie positivenfalls innerhalb der eigenen Unternehmenskultur zu verarbeiten und in eine unternehmens-spezifische

Strategie zu giessen wären.

Ein anschauliches Beispiel lieferten BMW und Mercedes mit der Einverleibung der Elektronik. Als erkennbar war, dass ein Auto mit Elektronik grössere Zukunftschancen haben würde, wurde diese neue generische Komponente in die Autos integriert. Dies geschah aber bei BMW in einer der Marke adäquaten Form: Für den Fahrer gut sichtbar in Gestalt von noch mehr Tasten und Leuchtzeichen und schließlich mit dem Monitor für alle Funktionen im neuen Siebener.

Die unspezifische, für alle Automobilhersteller verfügbare Komponente Elektronik wurde also der für die BMW-Positionierung typischen Gestalt «Flugzeug-Cockpit statt Armaturenbrett» anverwandelt. Anders Mercedes Benz. Auch diese Marke erkannte die Elektronik als Chance zur Evolution. Aber entsprechend ihrem Markenmuster «Komfort» wurde die Elektronik nahezu unsichtbar integriert. Die neue S-Klasse verdankt diesem Muster sogar eine unsichtbare, berührungsfreie Fahrertür-Entriegelung.

Empfehlungen des Markentechnikers für den richtigen Umgang mit Trends

Jede Marke hat ihr spezifisches Leistungs- und Erfolgsmuster, aufgrund dessen man konkret beurteilen kann, ob der Trend zu einer selbstständigen Evolution für die Marke führen kann. Die Frage darf dabei nicht lauten, was trägt die Marke noch, sondern was stärkt die Marke. Zwingende Voraussetzung ist, dass der Energiefluss zwischen Marke und neuem Produkt tatsächlich in beiden Richtungen funktioniert – dass nicht nur die Marke dem Produkt

zugute kommt, sondern zugleich das neue Produkt mittels seiner Leistungen das Ansehen der Marke fördert. Daraus ergeben sich in der Praxis Anforderungen an die Qualität der Produkte und an die Ordnung der Zeichen.

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Umstand, dass kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Auswirkung auf die Marke voneinander unabhängige Variablen sind. So hätte z.B. die Tatsache, dass sich der Kleinwagen eines Herstellers von Luxus-Autos gut verkauft, keine Aussagekraft für die Frage nach den mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Marke.

Entsprechend führt das Zusammentreffen eines Trends mit einer Marke zu je ganz unterschiedlichen Einordnungen: Einer Marke steht der Trend diametral entgegen, zu einer anderen passt er wie wenn sie darauf gewartet hätte, eine dritte Marke nimmt den Trend nur dann auf, wenn sich die neue Form auf dem Markt etabliert hat.

Als Illustration diene der Trend hin zum Tabloidformat, der in der Schweiz im Zeitungsmarkt beobachtet werden konnte.

Ausgelöst haben diesen Trend die Pendler-Zeitungen. Die Handlichkeit des Formats ist diesen Zeitungen wie auf den Leib geschnitten, werden sie doch in Zug und Tram bei wenig Platz und Zeit gelesen. En passant wird in der Regel auch der Blick gelesen. Es kann deshalb nachvollzogen werden, dass sich der Blick ebenfalls für das neue Format entschied. Es wird interessant zu verfolgen sein, wie die textlastige, oft vertieft gelesene NZZ, der relativ «schnelle» Tages-Anzeiger oder die vielen, zuhause und in den Restaurants

studierten Regional-Zeitungen auf diesen Trend reagieren werden.

Je genauer diese Marken ihr Erfolgssystem kennen, desto systematischer können sie die je richtige Antwort herausarbeiten.

Nutzen Sie die Erfolgsfaktoren Ihrer Marke

- a. Will eine Marke effizient arbeiten und von der Kundschaft als stets nach vorne schreitend wahrgenommen werden, sollten neue Entwicklungen klar an die Marke angebunden sein. So profitiert die Neuentwicklung von der vorhandenen Markenkraft, und die Marke selber wird auch wieder gestärkt. Die Energie fliesst in beide Richtungen.
- b. Die Markenbindung erfolgt durch Anknüpfen des Neuen an das Bestehende. Die Marken-Gestalt besteht aus allen Leistungsbereichen (Produkt, Distribution, Kommunikation, Namen/Zeichen, Preis), weshalb eine gute Markenbindung Brücken zwischen allen Leistungsbereichen schlägt.
- c. Im Unternehmensalltag werden hingegen oft Produkte unter dem Vorwand, man müsse jetzt endlich aus der veralteten Kundschaft ausbrechen, so gestaltet und benannt, dass zwischen neuer und alter Leistung für die Kunden kein offensichtlicher Zusammenhang mehr erkennbar ist. Dieses Vorgehen führt einerseits dazu, dass die eigentlich erfolgreiche und die Innovation überhaupt erst ermöglichende bisherige Marke ein Auslaufmodell zu werden beginnt, und umgekehrt muss für die neue Leistung ein aufwändiger und langwieriger Markenaufbau

geleistet werden. So hat die Swisscom unter Aufwendung riesiger Summen mit Bluewin eine neue Marke geschaffen, die in ihrer ganzen Gestalt völlig von Swisscom abgekoppelt ist. Und es ist jetzt Bluewin, die eine Vielzahl der aktuellsten Dienstleistungen aus dem Hause Swisscom (z.B. ADSL) anbietet.

Stellen Sie hinter jedes Produkt ein Durchsetzungsprogramm

Um echte Impulse zu erzeugen, genügt es nicht, neue Entwicklungen einfach auf den Markt zu werfen – auch dann nicht, wenn sie hundertprozentig dem Erfolgsmuster der Marke entsprechen.

In Verdrängungsmärkten müssen Produkte mit geeigneten Managementprogrammen zwingend durchgesetzt werden – d.h. jedes Produkt muss die Unterstützung erhalten, die es braucht, damit seine spezifischen Stärken im Markt wirksam werden können. Dies betrifft PR und Werbung genauso wie die Arbeit des Aussendienstes und POS-Aktivitäten.

Vernachlässigt das Unternehmen diese Unterstützung und führt stattdessen ständig weitere Produkte ein, um seine Wachstumsziele zu verfolgen, verliert das Management jedes Gefühl dafür, wie weit es die Produkte eigentlich bringen könnten. Dann erscheinen diese Produkte rasch als ausgereizt und gelten womöglich als erfolgreich, aber ihr wirkliches Potenzial ist nicht einmal annähernd ausgeschöpft. Wenn es dagegen gelingt, eingeführte Produkte am Markt durchzusetzen, entsteht wesentlich profitableres Wachstum als mit der Einführung immer neuer Varianten.

Wenn man sich entscheidet, hinter

jedes Produkt ein Durchsetzungsprogramm zu stellen, entsteht zudem eine ganz natürliche Barriere gegen das Ausufern des Sortiments. Kurz: Es darf nicht mehr Produkte geben, als man aktiv fördern kann.

Beschränken Sie die Anzahl neuer Produkte und betrachten Sie jedes Produkt als wirtschaftlichen Einzelfall

Erfolg erreicht man nicht mit möglichst vielen, sondern mit möglichst erfolgreichen Produkten.

Wer nachhaltigen Markenerfolg erreichen will, darf die Breite seines Sortiments nicht numerisch definieren. Erfolg wird immer von einzelnen Produkten getragen, die sich im Markt durchsetzen.

Das oberste Gebot ist daher, jedes – insbesondere auch neue – Produkt als wirtschaftlichen Einzelfall zu betrachten und seine Umsatz- und Ertragsziele entsprechend zu definieren und zu kontrollieren. Das heisst auch: nicht in Sortimenten denken und etwa der Vorstellung folgen, dass man dem Konsumenten von einem Produkt unbedingt verschiedene Geschmacksrichtungen bieten muss, oder der Handel das Produkt nur «versteht», wenn es in mehreren Varietäten daherkommt.

Jedes einzelne Produkt muss also die Rendite-Ziele der Marke erfüllen – nur dann entsteht die Wirtschaftskraft, die ein Unternehmen braucht, um jedes Produkt dauerhaft und hinreichend fördern zu können.

Produkte, die ihre definierten Ziele nicht erreichen, müssen wieder aufgegeben werden – diese einfache Regel wird in der Praxis nur von wenigen Unternehmen wirklich konsequent angewendet.

Der Grund dafür liegt auf der

Hand: Man hängt an den kleinen Umsätzen und Deckungsbeiträgen dieser Produkte. Jedes noch so kleine Produkt, das man aufgibt, erscheint ja in direkter Konsequenz als Umsatzverlust.

Dabei wird unterstellt, dass diese Produkte, da sie nun einmal eingeführt sind, mit wenig Aufwand mitgenommen werden und keinen Schaden anrichten.

Dies ist ein Irrtum. In Wirklichkeit sind sie verheerende Wachstumsbremsen. Die schwachen Produkte stehen den starken im Weg – dies betrifft den Ressourceneinsatz des Unternehmens, die Platzierung im Handel und die Aufmerksamkeit des Konsumenten. Wenn dagegen die schwachen Produkte eliminiert werden, erhalten die starken Produkte wieder Vorfahrt.

Dazu braucht man eindeutige zeitliche Vorgaben: Die neuen Produkte müssen in einem definierten Zeitraum ihre Ziele erreichen – andernfalls werden sie wieder aufgegeben.

Straffe Sortimentsführung ist ein erheblicher Impuls für die Marke. Diese Massgabe bedeutet keineswegs, sich auf enge Kernsortimente zu beschränken. Eine Marke kann durchaus mit sehr umfangreichen Sortimenten wachsen, nicht aber mit schwachen Produkten.

Verwenden Sie Ihre Hauptressourcen weiterhin auf die bekannten Produkte

Erfolgreiche Marken entstehen durch eine Kombination von Reproduktion und Evolution des Erfolgsmusters. Dabei überwiegt die Reproduktion mit 80% bei weitem. Die Ressourcenverteilung in den Unternehmen ist jedoch oft gerade umgekehrt.

80% widmen sich den Neuerungen und 20% dem angestammten

Geschäft. Wie in den meisten Branchen wird in der Regel auch bei Getränken das mit Abstand grösste Geschäft mit den eingeführten und bewährten Produkten – meistens rund 20% des Sortiments – gemacht. Diese «Schneldreher» müssen gepflegt werden.

Die Weiterentwicklung und Verfeinerung der erfolgreichsten Produkte ist eine zentrale Aufgabe der Markenführung. Was stark ist, kann noch stärker werden. Nach diesem Grundsatz sind auch in der Getränkebranche die erfolgreichen Produkte konsequent weiter zu entwickeln und durch weitere Differenzierungsmerkmale aufzurüsten.

Oft liegt bei den erfolgreichen Produkten auch das grösste weitere Wachstumspotential. Es ist nämlich viel einfacher, mit einem anerkanntermassen erfolgreichen Produkt weitere Felder zu erschliessen als für etwas ganz Neues Regalplätze zu ergattern.

Die erfolgreichen Produkte müssen deshalb trotz Einführung neuer Produkte die meisten Mittel finanzieller sowie personeller Art erhalten. Auch in der Kommunikation sollten die erfolgreichen Produkte den grössten Stellenwert einnehmen.

Nutzen Sie jede Kommunikationsmöglichkeit zur Erklärung Ihrer Produkte

Der Kommunikation kommt in einem Markensystem die Rolle zu, die zentralen Markenleistungen ins Publikum zu übertragen. Markenleistung ist Differenzierungsleistung. Die Kommunikation sollte deshalb alles daran setzen, dem Publikum das Besondere des Produktes und dessen Hintergründe zu erklären.

Im Bereich der Getränke ist das

Publikum dafür besonders empfänglich. Denn entweder trinkt man, weil man es braucht (Flüssigkeit, Stoffe in der Flüssigkeit).

Dann ist man an allem interessiert, was damit in Zusammenhang steht. Oder man trinkt aus Genuss. Und dann ist der Kunde offen für alle Informationen, die das Getränk noch genussvoller machen. Je tiefer der Einblick in die Geheimnisse der Marke desto besser.

Solche Informationen sollten in adäquater Form auch auf allen Trägern wie Flasche, Etikette, Verschluss, Gebinde etc. übermittelt werden.

Fazit

Entwicklungen und Trends finden sowohl innerhalb wie ausserhalb des Unternehmens statt. Mittels systematischer Markenführung kann das Management deren Einfluss auf das Unternehmen auf gesicherter Basis steuern und wird davor bewahrt, die Markenkraft durch kurzlebige Experimente zu gefährden.