

Wandel als Chance

Warum Veränderung und Agilität als steter Begleiter von starken Marken zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Wandel als Chance

von Matthias Liptay

Unternehmen und Marken sind heute einer permanenten Transformation ausgesetzt. Das Verständnis einer Marke, die über Dekaden aufgebaut, geschützt und in allen Ausprägungen erhalten wird, um allein daraus einen Eigenwert zu generieren, ist heute nicht mehr möglich. Dafür ändern sich Märkte zu rasch, sind Technologien zu schnelllebig, ist das Kundenverhalten zu instabil und sind disruptive Geschäftsmodelle zu präsent. Unternehmen und Marken müssen sich einem steten Wandel unterziehen und sich den Bedürfnissen des Marktes anpassen. Warum dies, gut gemacht, kein Widerspruch mit der Notwendigkeit eines Markenkerns ist und was an Wandel gut und notwendig ist, erfahren Sie hier.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR MARKEN

Märkte ändern sich heutzutage schneller und stärker als je zuvor. Begriffe wie Komplexität, Volatilität, Vergänglichkeit, Unsicherheit und Ambiguität dominieren die aktuelle Diskussion. Marketing als Unternehmensfunktion ist von diesen Veränderungen auf einer Vielzahl von Ebenen betroffen. Mit dem technologischen Fortschritt verschwinden Barrieren für den Markteintritt und aus dem scheinbaren Nichts können branchenverändernde Produkte entstehen. Wer hätte gedacht, dass Airbnb einen ganzen Wirtschaftszweig herausfordert, dass Millionen von Menschen ihr Kabelfernsehen kündigen, um zu

Netflix zu wechseln, oder dass Uber trotz rechtlicher Grauzone ein Gigant werden könnte? Geschäftstätigkeit und mögliche Skandale lassen sich nicht mehr verheimlichen und binnen Sekunden werden beispielsweise Nachrichten über unmenschliche Arbeitsbedingungen oder Umweltsünden eines Unternehmens öffentlich gemacht, millionenfach geteilt und diskutiert. Aber nicht nur technologischer Fortschritt und Digitalisierung, sondern auch soziokultureller Wandel haben das Kundenverhalten sowie die Wettbewerbs-, Vertriebs- und Medienlandschaft nachhaltig verändert.

Für Unternehmen, die Unternehmensführung und daraus resultierend die Markenführung ergeben sich eine Reihe von neuen, miteinander verbundenen Herausforderungen. Diese Herausforderungen bestehen aus mehreren Dimensionen, welche wiederum für sich hochkomplex sind und in Abhängigkeit zueinander stehen. Die drei wesentlichen Dimensionen bilden hierbei:

1. online-affine, multioptionale Kunden mit einem zunehmend variierenden und instabilen Kaufverhalten mit einer hohen Erwartungshaltung bezüglich des Einkaufserlebnisses;
2. ein zu enges Verständnis von Wettbewerb, das »Übersehen« von potenzieller globaler Konkurrenz und disruptiver Angebote sowie von Geschäftsmodellen;
3. eine veränderte, komplexe Medienlandschaft und die Verschmelzung von Vertriebskanälen.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, um sich den schnelllebigen Märkten anzupassen, müssen Unternehmen, Marken und die Markenführung dynamisch und beweglich sein – es braucht Agilität in Strategie und Markenführung und ein erweitertes Verständnis des Begriffs Marke an sich.

DIE MARKE UND WIE MAN SIE VERSTEHT

Der Begriff Marke und das Verständnis ihrer Funktion haben eine lange Entwicklung hinter sich. Eine Marke war schon immer ein abstraktes Konstrukt und hat, naturgemäß, im Laufe der Zeit Veränderung erfahren.

Ursprünglich diente die Markierung von Produkten zur Identifizierung des Herstellers. Dieser Markierungsaspekt schlug sich im Namen, Logo und Design nieder und machte die Unterscheidung von anderen Anbietern erst möglich. Hinzu kam, dass eine Marke durch den Wiedererkennungseffekt als Qualitätsindikator genutzt

werden konnte und der Kunde dadurch Orientierung erhielt.

In weiterer Folge wurden Marken vermenschlicht und bekamen eine Persönlichkeit und Werte, eine stabile Identität. Diese Konstante dient als Basis und Kunden verbinden, zusätzlich zur visuellen Wiedererkennung, mit Marken bestimmte Eigenschaften und Assoziationen.

Kontinuität dient vielen Marken wie z. B. Coca-Cola, Nike oder BMW und macht sie dadurch erfolgreich. Einige aber, beispielsweise Kodak, Nokia und Blackberry, sind Opfer ihrer Starrheit geworden und haben ihre Marktführerschaft vollkommen eingebüßt. Am anderen Ende des Spektrums stehen Marken wie Netflix, Google und Facebook, welche weniger Wert auf Kontinuität legen. Netflix hat sein Kernangebot stark adaptiert und ist vom Versender von physischen Datenträgern zum führenden Streaming-Anbieter mit Film-Eigenproduktionen geworden. Facebook und Google zeichnet aus, dass sie stetig neue Angebote und Leistungen entwickeln und testen. Gefällt das Angebot, bleibt es auf dem Markt, verfehlt es das erwünschte Ziel, wird es einfach wieder vom Markt genommen. Diese Radikalität kann sich wohl nicht jede Marke leisten, aber es zeigt ein neues Verständnis, eine neue Flexibilität in der Markenführung.

Diese Unternehmen zeigen, dass ein starres Verständnis von Marke und »Marke als Anker« im herkömmlichen Sinn nicht mehr ausreicht, es ist nicht mehr zeitgemäß und marktgerecht. Marketing hat sich durch technologischen, kommunikativen und gesellschaftlichen Wandel verändert, was auch ein Umdenken in der Markenführung bedingt. Nicht zielloses Verändern der Strategie und Identität einer Marke ist daher die Antwort auf diese Veränderungen, sondern – so paradox es klingt – die Schaffung einer wandelbaren Marke mit einem unverwechselbaren Markenkern.

DYNAMISCH, FLEXIBEL, MUTIG

Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen daher ihre Positionierung und Ausrichtung adaptieren und optimieren, ihre Strukturen anpassen und innovative und zeitgemäße Produkte entwickeln – und dies permanent und kontinuierlich. Unternehmen und Marken müssen in hyperkompetitiven und sich schnell entwickelnden Märkten bestehen können.

Es hat sich gezeigt, dass jene Unternehmen und Marken am Markt reüssieren und Markenstärke erlangen, die es schaffen, eine Balance zwischen den scheinbaren Widerspruchs paaren »Innovation« und »Vision« einerseits und »Authentizität« und »Relevanz« andererseits herzustellen. Diese Pole zu bespielen, ein »prinzipientreuer Visionär« zu sein, dieses »Paradoxon« zu füllen, ist die große Herausforderung für Unternehmen, um dem stärker werdenden Einfluss von anspruchsvollen Konsumenten wie zum Beispiel Millennials gerecht zu werden.

Hierbei gibt es drei wesentliche Verhaltensmerkmalspaare, die agile, erfolgreiche Marken beachten müssen, um die Balance zwischen Konsistenz und Erfindungsreichtum halten zu können und somit auf die aktuellen Herausforderungen angemessen reagieren zu können.

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT & PRINZIPIENTREUE

Dies sind die grundlegendsten Merkmale. Keine Marke kann es sich heutzutage leisten, starr und unangepasst für sich zu stehen, es bleibt keiner Marke erspart, sich permanent zu wandeln und sich Gegebenheiten und veränderten (Markt-)Situations anzu passen. Natürlich braucht es eine klare Wiedererkennung, eine Eindeutigkeit, für die die Marke steht, und ein klares Versprechen für den Kunden. Dabei sind die Werte der Marke

wie Gene beim Menschen: sie prägen Aussehen, Tun und Sprechen und bilden die Basis für die Art und Weise, wie Menschen sich entwickeln, wachsen und reifen. Dies erfolgt jedoch stets mit und durch Einflüsse von außen, denn auch die (soziale) Umwelt prägt und verändert uns entsprechend. Menschen agieren in verschiedenen Szenarien und Räumen unterschiedlich, der Mensch ist wandelbar und passt sich Situationen und seinem Umfeld entsprechend an. Die Transformation des Menschen endet nicht mit dem Übergang zum Erwachsenwerden, er entwickelt sich stets weiter. Dies gilt gleichermaßen auch für Marken und Unternehmen: Die Entwicklung eines Unternehmens bzw. einer Marke endet nicht mit dem Markteintritt. Vielmehr bedarf es einer stetigen aktiven Schärfung des Profils, der (Weiter-)Entwicklung des Unternehmens und seiner Produkte sowie einer individuellen, zielgruppenspezifischen Anpassung der Message und Story – also einem ständigen Abgleich mit dem Markt und dem eigenen Marketing.

Als Anker im Prozess der permanenten Transformation gilt jedoch die Marke mit ihrem Markenkern und ihren Markenwerten.

Zum Beispiel wird das Unternehmen IKEA seit jeher mit leistbaren Möbeln für jedermann in Verbindung gebracht, die der Kunde selbst zusammensucht und zusammenschraubt. Im Laufe der Zeit aber auch mit solidem Design. Veränderte Kundenansprüche, Kaufverhalten und Einkaufsprozesse haben IKEA zu einer stetigen Erweiterung und Adaptierung des Marketings und der Marke gezwungen und dafür gesorgt, dass das Möbelhaus nun auch mit Teelichtern, Räucherlachs, Hotdogs und Begriffen wie Family-Card, Elch, Inbusschlüssel und Billy assoziiert wird. IKEA ist in all seiner Geschäftstätigkeit und Wahrnehmung gewachsen, hat sich seiner Umwelt und deren Anforderungen angepasst

und ist dem Wandel der Zeit mit Food-Court, Kindererlebniswelt aber auch Online-Shop und Liefer- bzw. Aufbauservice gerecht geworden. Dem Markenversprechen, einem unverwechselbaren Markenkern – und damit der wesentlichen Konstante in seiner Geschäftstätigkeit – ist IKEA dabei stets treu geblieben: leistbare Möbel für jedermann.

OFFENHEIT & VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN

In Zeiten ständiger Kommunikation benötigt es einen permanenten Austausch mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern – mit allen Stakeholdern der eigenen Community. Offenheit gegenüber diesen, das Teilen von Werten und Informationen und das Zuhören können wesentliche Erfolgsfaktoren der weiteren Entwicklung der Marke sein. Vor allem Kunden, aber auch alle anderen Stakeholder, wollen sich als Teil der Marke fühlen, Teil der Marke sein und diese aktiv mitgestalten. Wenn man eine aktive Kommunikation mit relevanten Stakeholdern nicht nur zulässt, sondern sogar fördert, dann können wesentliche Informationen über neue Produkte, Trends und Erwartungen generiert werden und man macht somit seine Community zu wichtigen Beratern. Gleichzeitig wird auf diese Weise eine Wertschätzung gegenüber den eigenen Stakeholdern vermittelt. Eine Offenheit, ein Vertrauen dem Umfeld gegenüber, das von der Community als Basis für verantwortungsbewusstes Handeln wahrgenommen wird. Dieses Verantwortungsbewusstsein festigt die Verbindung, die Beziehung zwischen Kunden und Marke. Nicht nur Offenheit, sondern ein allgemeiner rücksichtsvoller Umgang mit der Umwelt, mit Mitarbeitern, karitatives Engagement, aber auch die ehrliche Kommunikation von Fehlern oder Krisen beeinflussen die Wahrnehmung der Marke positiv. Dabei sollte beachten werden, dass die Öffentlichkeit und

insbesondere der Kunde zwischen Verantwortungsbewusstsein und einem Handel aus reinem Profitgedanken differenzieren kann.

GLOBALITÄT & MULTICHANNEL

Egal in welchen und in wie vielen Märkten man seine Produkte oder Services anbietet, ob regional oder weltweit, heutzutage sind die meisten Marken globale Marken. Für multioptional, online-affine Kunden ist es einfach, in internationalen Dialog zu treten und mit Freunden aus aller Welt zu kommunizieren, Marktinformationen zu erhalten bzw. zu verbreiten und Produkte aus anderen Ländern zu beziehen. Und dies alles über verschiedene Kanäle. Modern geführte, dynamische, agile Marken sollten stets nach Mitbewerbern, Kritikern und aktuellen, innovativen und möglicherweise disruptiven Ideen aus aller Welt Ausschau halten. Darüber hinaus sollten die Kommunikation und der Vertrieb über die passenden Kanäle passieren. Im Multichannel-Zeitalter gibt es mehr Markenkontaktpunkte denn je zuvor, von klassischen Medien und Verkauf-Stores über E-Mail-Marketing und Online-Shop bis hin zu Events und Sponsorships. Gut geführte Marken wählen aus dem gesamten Spektrum die richtigen Kanäle und Erlebnisse und bespielen diese zielgruppengerecht. Dabei sollte bedacht werden, dass jeder einzelne Kontaktpunkt mit der Marke für den Kunden eine »Erfahrung« mit der Marke bedeutet und diese in Erinnerung bleiben soll. Es ist somit nicht empfehlenswert auf allen Kanälen präsent zu sein, sondern nur auf denjenigen, die für die Marke und deren Kunden relevant sind und vom Unternehmen auch in vertretbarem Aufwand gemanagt werden können.

Wesentlich dabei ist, Kommunikationsstrategien nicht für einzelne Kanäle zu entwickeln, sondern Strategien mit einem übergeordneten

Zweck, einer Absicht – z.B. zur Unterhaltung, zur Überzeugung oder zur Schulung – zu planen. Diese Strategien werden dann passend für die einzelnen Kanäle aufbereitet und der Kommunikationsplan läuft nicht Gefahr, dem schnelllebigen Technologiewandel, der binnen Wochen ein Medium irrelevant machen kann, zum Opfer zu fallen.

Zusätzlich sollte beachtet werden, dass Märkte zwar heute global sind, aber trotzdem ihre länderspezifischen Eigenheiten haben. Etwas, das »hier« funktioniert hat, muss nicht unbedingt »dort« funktionieren.

STRATEGIE, EXPERIENCE & MANAGEMENT

Wir leben also in unsicheren Zeiten für Marken und Unternehmen. Da der Begriff Strategie einen militärischen Ursprung hat, sei es erlaubt, hier Parallelen zu ziehen. In ungewissen Gefilden gilt Beweglichkeit als die beste Strategie. Dasselbe trifft auch auf Marken in volatilen Märkten zu. Empfänglichkeit, Anpassungsfähigkeit und Reaktionsbereitschaft sind essenzielle Verhaltensweisen, die ein Bestehen am Markt sichern können.

Daher müssen Strategien öfter, schneller und weniger linear entwickelt und verfolgt werden. Es braucht eine gewisse Flexibilität und vor allem eine gemeinschaftliche und parallele Entwicklung einer Strategie. Die Gestaltung der Marke, die permanente Transformation der Marke kann bzw. sollte dabei nicht nur »top down«, sondern stets in einem offenen Dialog mit der Community passieren.

Hierbei können, in einem nicht-linearen, kontinuierlichen Prozess, multidisziplinäre Teams mit Markt- und Unternehmensdaten, bestehenden Strategien sowie kreativen Entwicklungen und Ideen jonglieren, dabei Markenerlebnisse – Brand Experiences – schaffen und auf diese Weise die Entwicklung der Marke vorantreiben.

Die strategisch-dynamische Markenführung, dieses kontinuierliche Analysieren, Denken, Kontrollieren, Konstruieren und Lenken der Marke – ein professionelles Brand Management – ist eine der wesentlichsten Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens und seiner Marke(n).

Brand Wien unterstützt seine Kunden dabei, dass dieser »incremental relaunch« kontinuierlich passiert, dass Unternehmen und Marken stetig an die Anforderungen des Marktes angepasst werden. Auf diese Weise bleibt das Bild von der Marke, die Wahrnehmung der Marke für den Kunden rund und kohärent. Gibt es kein regelmäßiges Brand Management, können Bruchstellen entstehen und es sollte ein größerer Relaunch vollzogen werden. Wobei beides seine Berechtigung und, von Zeit zu Zeit, Notwendigkeit haben kann und situations- bzw. unternehmensspezifisch entschieden werden muss. In jedem Fall sollen übergeordnete strategische Ziele im Fokus stehen und ein dynamisches Marketing und eine professionelle Markenführung wird das Unternehmen am Markt reüssieren lassen.

Bruce A., Jeromin C.: »Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte.« Wiesbaden, Springer Gabler 2016

Kapferer J.N.: »The New Strategic Brand Management. Advanced Insights & Strategic Thinking.« London, Kogan Page 2012

Visser J., Field D., Sheerin A.: »The Agile Marketing Organization.« Boston Consulting Group, October 2015

Online December 2018

Bohn S.: »The Smartest Marketing Strategy: Agile Marketing.« www.adweek.com/digital/the-smartest-marketing-strategy-agile-marketing/

Hatton G.: »Why Agile Creativity is essential o the Future of all Brands.« Brand Quartely www.brandquarterly.com/agile-creativity-essential-future-brands

Landor: »The Agility Paradox.« www.landor.com/thinking/the-agility-paradox

Loranger H.: »Radical Redesign or Incremental Change?« www.nngroup.com/articles/radical-incremental-redesign/

Arbeit an Ihrer Marke auf höchstem Niveau

Wir helfen Unternehmen bei der strategischen Planung, Umsetzung und Führung von erfolgreichen Marken.

PARTNERSCHAFTLICH

Als strategische Markenagentur unterstützen wir unsere Kunden in der Entwicklung und Implementierung von Strategien für eine starke Marke. Dabei ist von Anfang an eine gemeinsame und enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten wichtig für eine erfolgreiche Marke. Markenrelevante Entscheidungen sind aus unserer Sicht dabei eine Aufgabe der Unternehmensführung.

Wir freuen uns
auf ein E-Mail
hallo@brand.wien

Wir freuen uns auf
Ihren Anruf
01 / 944 77 23

Hofegger & Partner GmbH
Kaiserstraße 90/25
1070 Wien

