

2

Impact: Werte-Treiber der Marke

Zusammenfassung Gibt es noch Marken in der Zukunft? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend auch davon ab, welchen Impact die Marke hat, welche Wirkungs-, Einfluss- und Stoßkraft von ihr ausgehen. Das führt uns dazu, nach den zentralen Werte-Treibern der Marke zu fragen, die diesem Impact zugrunde liegen und ihn ganz wesentlich befördern oder – im negativen Fall ihres spärlichen oder Nichtvorhandenseins – behindern. Sie stützen ganz entscheidend die Daseinsberechtigung einer Marke, denn sie bedingen auch die Wirkungsstärke ihrer Nutzenfunktionen (siehe Abb. 1.8). Einer dieser beiden Werte-Treiber heißt „Vertrauen“. Ohne Vertrauen, die Bereitschaft sich auf etwas zu verlassen, in der Erwartung, nicht enttäuscht zu werden, gibt es keine funktionierende Wirtschaft noch Gesellschaft. Marken sind ohne Vertrauen nicht überlebensfähig. Der andere heißt „Innovation“. Warum auch gute Produkte eine starke Marke benötigen und warum starke Marken auf Innovationen angewiesen sind, erläutern wir in diesem Kapitel.

Inhaltsverzeichnis

2.1	Marken-Vertrauen.....	46
2.2	Marke und Innovation: Die zentralen Werte-Treiber nachhaltig profitablen Wachstums.....	51
	Literatur.....	59

2.1 Marken-Vertrauen

Vertrauen ist der Anfang von allem.
Deutsche Bank, Claim, 1995 [1]

Vertrauen ist ein „wichtiges Schmiermittel sozialer Systeme“, sagt Nobelpreisträger Kenneth Arrow [2]. Jeder Kaufentscheid und jede Geschäftsbeziehung brauchen Vertrauen. Es ist der Motor von Wirtschaft und Handel und damit auch des Kaufprozesses. Vertrauen bildet die Grundlage von Marken-Stärke. Menschen vertrauen Ärzten, denen sie ihre Gesundheit oder ihr Leben anvertrauen, Menschen vertrauen Marken-Händlern, denen sie einen Gebrauchtwagen abkaufen, Passagiere beherrschen ihre Flugangst, wenn sie den Piloten zuvor persönlich gesprochen haben und ihm vertrauen, Mütter vertrauen Personen-Marken wie Claus Hipp, weil dieser persönlich mit seinem Namen für die versprochene Qualität bürgt [3]. Menschen vertrauen Marken, wenn sie eine Lebensversicherung abschließen. Vertrauen impliziert ein langfristiges Versprechen und Menschen, die sich für eine Marke entscheiden, rechnen fest damit, dass diese ihr Versprechen einlöst, denn das Marken-Versprechen ist immer auch ein Versprechen in die Zukunft. Letztendlich helfen alle Fakten über das Produkt oder das Unternehmen nicht weiter, wenn der Kunde der Marke nicht vertraut. So gesehen ist eine Marke nichts ohne das Vertrauen, das Kunden und die Öffentlichkeit in sie haben und das Marken-Vertrauen wird zur Schlüsseleigenschaft starker Marken. In Analogie zu Niklas Luhmann, der im Vertrauen einen „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ [4] erkennt, ist das Marken-Vertrauen ein sicheres Mittel zur „Reduktion der Entscheidungskomplexität“ und des Entscheidungsrisikos (siehe hierzu auch Unterkapitel 1.6). Denn das Dilemma des Kunden ist stets, dass er erst nach Kauf und Gebrauch erkennen kann, ob seine Erwartungen erfüllt sind.

Der erste Schritt im Marken-Vertrauen ist die Bereitschaft des Kunden, sich auf die Marke zu verlassen, in der „begründeten“ Erwartung, dass sie ihr Marken-Versprechen zuverlässig erfüllt (Prospektion). Grundlage dieses Vertrauens sind die klare Marken-Identität, hohe Bekanntheit und Reputation sowie die anschließende Bestätigung durch die Einlösung des Leistungsversprechens. Persönliche Empfehlungen aus dem privaten Kreis, Erfahrungen anderer („Kunde wirbt Kunde“), der Händler des Vertrauens oder seriöse Testurteile bestätigen den persönlichen Eindruck, Vertrauen zu können. Bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers erfüllen (ehemalige) Mitarbeiter sowie Mitarbeiterbewertungen auf Portalen wie Kununu diese Funktion. Denn der Bewerber wird erst nach dem Eintritt in das Unternehmen prüfen können, ob er sich richtig entschieden hat. Deshalb braucht Vertrauen Marken-Bekanntheit und Marken-Wissen. Heribert Meffert formuliert dies so: „Man vertraut nur dem, den man kennt“ und „Man bleibt nur dem treu, dem man vertraut“ [5].

Vertrauen ist damit nicht nur eine emotionale, sondern wird zu einer wirtschaftlichen Größe. Welche Wirkung das Vertrauen und Vorschussvertrauen hat, zeigt ein aktuelles Beispiel an der Marke Tesla: Das Unternehmen erhielt nach Bekanntgabe des neuen Elektroautos Tesla Model 3 innerhalb einer Woche 325.000 Vorbestellungen; bisher galten 12.000 Vorbestellungen als unerreichbare Benchmark [6]. Und es dauerte mehr als ein halbes Jahrhundert, bis diese geknackt werden konnte. Im Fall Tesla zahlt sich das Vertrauen umgehend ökonomisch aus, denn bei 1000 US\$ je Vorbestellung ergibt sich eine Vorschussfinanzierung von 325 Mio. US\$. Hier äußert sich auch das Vertrauen der Kunden in den Visionär Elon Musk. Grundlage des Vertrauens ist weniger die Technik. Denn diese ist relativ neu und nicht gerade mit positiven Erfahrungen und Emotionen besetzt. Es ist das Vertrauen in die Vision, Kompetenz, Engagement und Vertrauenswürdigkeit des und der Menschen hinter der Marke. Ein hohes Marken-Vertrauen senkt das Markteintrittsrisiko für das Unternehmen und für den Kunden. Deshalb ist dies für innovative Unternehmen von unschätzbarem Wert. Vertrauen ist zudem ein wichtiger Performancetreiber für die Marke, da Stammkunden oft weit mehr als die Hälfte des Umsatzes generieren, loyale Kunden die Marke gegen Kritik verteidigen und Neukunden nur über das Vorschussvertrauen in eine Marke zum Kauf gewonnen werden können.

Das Gefühl, vertrauen zu können, gründet auf einem holistischen Eindruck der Marke. Dazu zählen u. a. Produktverpackungen im Handel, deren Zweck nicht nur im Schutz des Produktes besteht, sondern in der Kommunikation von Marken-Wert und Produktnutzen. Effizienzstrategien, die Packungsinhalt oder verwendete Rohstoffe bei gleichbleibendem Preis reduzieren, senken mit den Kosten für den Hersteller auch den Nutzen für den Kunden. Mit dem unschönen Nebeneffekt der Enttäuschung auf Kundenseite. Der Vertrauensvorschuss der Marke wird durch reine Effizienzstrategien schnell aufgebraucht, wenn diese nicht mit einem deutlichen Mehrwert aufgewogen werden. Mit dem Vertrauen einher geht die Erwartung, dass die Marke auch in Problemsituationen, z. B. bei Reklamationen, das Kundeninteresse berücksichtigt und beweist, dass sie den Kunden nicht nur als Umsatzgröße sieht, sondern an einer längerfristigen Beziehung interessiert ist. Wird eine zufriedenstellende Lösung gefunden, fühlt sich der Kunde in seinem Vertrauen bestärkt (Belohnung). Kundenbindung, Loyalität und Weiterempfehlung basieren auf Vertrauen. Folgerichtig schaden Vertrauensbrüche – so geschehen bei dem Skandal um Bio-Eier in 2013, die keine waren [7], beim Versprechen von Regionalität [8], die überhaupt nicht definiert ist und theoretisch auf das gesamte Bundesgebiet ausgedehnt werden kann, bei irreführenden oder falschen Herstellerangaben oder Falschmeldungen von smart Devices. Vertrauen kann schnell zerstört werden und es braucht lange, bis es wieder aufgebaut ist.

Umso wichtiger ist, dass Marken-Verantwortliche die Marke nach innen und außen entsprechend aufstellen, denn auch das Vertrauen bildet sich von innen nach außen. Wenn die Mitarbeiter ihrer eigenen Marke nicht vertrauen, wie sollen dann Kunden und Öffentlichkeit Vertrauen fassen. Eine aktuelle Studie hat ermittelt, dass etwa 20 % der Marketingchefs in Deutschland ihrer eigenen Marke misstrauen [9]. Das betreffe nicht nur die großen Themen wie ethische Verantwortung oder Nachhaltigkeit, sondern auch die „Hygienefaktoren“, dass die Marke ihre Versprechen einhalte.

Zu denken geben in diesem Kontext die Ergebnisse der Studie „Ethics at Work 2015“ [10], die in den europäischen Kernländern Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien durchgeführt wurde.

Der Studie zufolge ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass Ehrlichkeit in den Unternehmen praktiziert wird, deutlich gesunken. Eine Missachtung von Gesetzen oder ethischen Standards wird häufiger wahrgenommen, aber die vermutete Wahrscheinlichkeit, dass dies auch angesprochen wird, ist gesunken. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmen zu, ihr eigenes Unternehmen erfülle seine Richtlinien und soziale Verantwortung. Mehr als jeder Dritte befragte Arbeitnehmer in Deutschland sagt, Ehrlichkeit sei selten im geschäftlichen Alltag. Ethische Standards spielen im Tagesgeschäft eine geringe Rolle und werden kaum vom Management unterstützt – beispielsweise in Form von Gesprächen, konkreter Hilfe, Training oder Incentives. Das birgt ein hohes Risiko für die Marken-Stärke, denn Marken wirken stets von innen nach außen. Werden selbst gesetzte ethische Standards nicht gelebt und fehlt Mitarbeitern das Marken-Vertrauen, dann mangelt es der Marke am Fundament für ihre Durchsetzungskraft in der digitalen Wirtschafts- und Konsumwelt. Marken-Verantwortliche sollten ihre Marken und das Brand Behavior der Mitarbeiter auch dahin gehend überprüfen.

Manches Unternehmen, das mehrere Marken unter seinem Dach führt, beginnt derzeit, seine Dach-Marke oder Corporate Brand zu stärken und als Absender in den Vordergrund zu stellen. Sie bündeln wertvolle Kräfte und schöpfen Synergien stärker aus. Eine Corporate Brand ist mehr als ihre einzelnen Produkt-Marken. Sie gibt den Rahmen vor, der für jede ihrer Einzel-Marken gilt. Die übergeordnete Corporate Brand kann so die zunehmend geforderte gesellschaftliche Verantwortung, die über das einzelne Produkt hinausgeht, wahrnehmen. CEO und Top-Management können zusätzlich mit ihren klar profilierten Personen-Marken dem Unternehmen ein persönliches Gesicht geben. Der ubiquitären Technologie setzen sie bewusst den denkenden, hinterfragenden, verantwortungsvollen, empathischen Menschen als Vertrauensanker entgegen. Es ist ein starkes Signal der Marke, dass die Menschen dahinter mit ihrer klaren Haltung die Verantwortung für die Ausrichtung des Unternehmens und die Gestaltung der Kundenbeziehung übernehmen. Das Risiko, dass eine Schädigung der Unternehmens- oder Dach-Marke sich negativ auf alle Produkte auswirkt,

wird aufgewogen durch die positive Strahlkraft, die eine attraktive und glaubwürdige Corporate Brand auf alle Marken des Hauses wie auf die öffentliche Wahrnehmung hat. Starke Corporate Brands haben die Chance, aus der Mannigfaltigkeit der Angebote wie Leuchttürme herauszuragen. Alphabet®, Nestlé und BMW sind Organisationen, die diesen Weg – sicherlich aus sehr unterschiedlichen Gründen – derzeit gehen. Eine genauso herausfordernde wie spannende Aufgabe.

In der Zukunft wird dieses Asset der Marken, Vertrauen zu schaffen – ob als Unternehmen (Corporate Brand), Produkt (Product Brand), Service (Service Brand), Arbeitgeber (Employer Brand), Person (Personal Brand) – eine entscheidende gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle spielen. Denn in den digitalen Medien wird die persönliche Empfehlung von Freunden, dem Händler oder der Familie ergänzt, ersetzt oder dominiert durch Empfehlungsalgorithmen wie: „wird oft zusammen gekauft“ [11], „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch“ [12], „andere Kunden interessieren sich auch für“ [13], „Ihre zuletzt angesehenen Artikel und besonderen Empfehlungen – inspiriert von Ihrem Browserverlauf“ [14] oder „für Sie entdeckt“. Siri empfiehlt Restaurants, die automatisierte Software von Netflix schlägt dem Nutzer neue Filme vor, die seinen Präferenzen entsprechen, Tripadvisor empfiehlt Hotels und Restaurants. Marketing Automation macht es möglich, automatisch zu personalisieren – über das Smartphone, das Web, in den Social Media oder per E-Mail. Die automatische Orchestrierung der Kanäle und Präferenzen soll über die Personalisierung Umsatz und Ergebnis steigern. Der Kunde fühlt sich individuell angesprochen, da das Angebot seinem Geschmacksportfolio entspricht. Starke Marken stehen für die Einhaltung ihres Qualitäts- und Leistungsversprechen, für die Verantwortung über ihre Angebote, für den Schutz der Privatheit und den sorgsamen Umgang mit den ihnen anvertrauten Kundendaten. Datenschutz ist Bestandteil von Verlässlichkeit und Vertrauen. Es zählt zu den großen Aufgaben und Herausforderungen starker Marken, hier durch die Faktoren Attraktivität, Verlässlichkeit und Vertrauen zu punkten. Damit Verbraucher eine echte Alternative haben und nicht der Preis, der Algorithmus oder Einzelbewertungen zum bestimmenden Entscheidungskriterium werden (müssen). Vertrauen gründet auf Langfristigkeit und Zukunft. Es ist das Versprechen einer langfristig guten und fairen Beziehung.

2.2 Marke und Innovation: Die zentralen Werte-Treiber nachhaltig profitablen Wachstums

*Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben,
sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen.*

Lucius Annaeus Seneca [15]

Innovationen entscheiden über Märkte. Fatal, wenn das Tagesgeschäft keine Zeit lässt, sich wertschöpfend mit der Zukunft zu befassen. Unternehmen nennen viele Gründe, das Thema Innovation auf später zu verschieben: das Tagesgeschäft, gut gefüllte Auftragsbücher, zu viele Projekte und andere Sorgen. Doch wer immer das Gleiche tut, kann keine anderen Ergebnisse erwarten; auch das elektrische Licht entstand nicht durch die Weiterentwicklung der Kerzen. So existiert in zahlreichen Organisationen ein deutliches Gap zwischen Wissen und Handeln. Es gilt, so manche Hürde zu überwinden wie die Silodenke von Abteilungen und Länderverantwortlichen. Oft wird der Innovationsprozess nicht gelebt, sodass er sich nicht zu dem notwendigen kontinuierlichen Prozess als integraler Bestandteil zukunftsorientierten unternehmerischen Denkens und der Führungskultur im Sinne einer Innovationskultur entwickeln kann. Innovationen verarmen oft zu Produktverbesserungen oder zu effizienzgetriebenen Optimierungen, sie bieten keinen wirklich neuen Nutzen, schaffen keine neuen Märkte, bieten keine wirklich neuen Angebote, die der Markt begeistert aufnimmt und die dem Unternehmen Wertschöpfung und Wachstum bringen und die Marke stärken. Meist findet das Beobachten von Trends und Entwicklungen schwerpunktmäßig im Radius des eigenen Marktes und der Informationen durch die eigenen Zulieferer statt. Und die strategischen Innovationsfilter fokussieren im Wesentlichen auf Machbarkeit. Das hat nicht selten zur Konsequenz, dass globale Entwicklungen unberücksichtigt bleiben und das Naheliegende, da einfach umsetzbar, auf den Markt gebracht wird. Neues Denken findet nicht statt oder der Prozess wird verzögert. Gefragt nach ihrer Selbsteinschätzung zählen Manager einer internationalen Studie Deutschland zu den innovativsten Ländern weltweit, jedoch hinsichtlich Experimentierfreude und Flexibilität eher als

Schlusslicht [16]. Und dies obgleich „Produkte floppen“ [17]; 60 bis 80 % aller neuen Produkte überleben nicht das erste Jahr im Handel oder sie erzielen nicht die gewünschten Ergebnisse. Das sind Produkte, die im Markt und bei den Kunden nicht ankommen und mangels Alternative nicht ersetzt werden können.

Doch das Umfeld wandelt sich rasant. Digitalisierung, Klimawandel, Ressourcenknappheit, globaler Wettbewerb, Demografischer und Wertewandel erfordern eine hohe Innovationskraft, Veränderungsfähigkeit und eine flexible Herangehensweise, sprich Agilität, in den Unternehmen. Der ubiquitäre Wandel macht Organisationen aller Branchen innovationsabhängig. Denn Stehenbleiben bedeutet, so banal es klingt, Rückschritt. Das Bestreben um immer höhere Effizienz in Produkten, Prozessen, Materialverbrauch, Mitarbeitereinsatz ist endlich. Keine Organisation kann sich in die Zukunft sparen. So ist das Management gefordert, frühzeitig zu entscheiden, wie das Unternehmen sich zu dem Wandel verhalten soll. Ob es ihn annehmen und neue Lösungen anbieten will. Manche Veränderungen kündigen sich frühzeitig an wie der Klimawandel. Er zwingt Unternehmen heute, die sich den neuen Anforderungen beispielsweise an Erneuerbare Energien nicht stellten, sondern ein „weiter so“ vorzogen, ihre seit Jahren oder Jahrzehnten etablierten Organisationen vollkommen neu aufzustellen. Seit dem Bericht des Club of Rome Anfang der 1970er-Jahre und dem Brundtland Report Ende der 1980er-Jahre war eine Energiewende absehbar. Die Nuklearkatastrophe in Fukushima 2011 war der unerwartete Hochbeschleuniger. Sie veränderte „plötzlich“ die Schwerpunkte für erfolgreiche Business-Modelle u. a. in Richtung Erneuerbare Energien. Unternehmen stehen vor der Notwendigkeit, über ihr Handlungsprinzip zu entscheiden: Effizienz? Suffizienz? Oder Innovation? Effizienz reduziert zwar den Kosten- und Ressourcenverbrauch, sie schafft aber aus sich heraus keine neuartigen Lösungen. Und nicht selten wird sie durch den Rebound-Effekt eines vermehrten Verbrauchs zu günstigen Preisen wieder aufgehoben.

Die Gründe für die Notwendigkeit von Innovationsfähigkeit und -kompetenz liegen auf der Hand: Erfolg lässt sich nicht linear fortschreiben – heute weniger denn je. Produktlebenszyklen werden kürzer – mit zunehmender Geschwindigkeit. Wissen lässt sich nicht schützen – auch nicht

durch Patente. Und die Halbwertszeit von Wissen sinkt rapide – aufgrund der Schnelligkeit des Wandels und neuer Technologien, die Bisheriges infrage stellen. Der Wandel ist die Konstante, sodass ein Ausruhen auf dem bisher Erreichten und mangelnde Innovationskraft schnell in die Austauschbarkeit und Bedeutungslosigkeit führen, da der Wettbewerb kurzfristig nachzieht – die Globalisierung macht es möglich. Das Zusammenspiel von Hersteller und Zulieferer in der Automobilindustrie verdeutlicht, wie sehr Commodity-Produkte, schnell und ohne Aufwand austauschbare Angebote, dem Preisdruck unterworfen sind. Es ist ein Leichtes, Lieferanten mit austauschbaren Produkten umgehend zu wechseln. Erst Innovationen und Alleinstellungsmerkmale, mit denen sich der Hersteller profilieren kann, schaffen Mehrwert und Wertschöpfung. Für den Lieferanten wie für das Unternehmen.

Die Digitalisierung zeigt mit ihrer disruptiven Wirkung eindrucksvoll, wie sich Marktkräfte verschieben, wenn Innovationen nicht durch die traditionellen Marken, sondern durch neue Player im Markt implementiert werden. In kurzer Zeit gelten neue Standards und Benchmarks, nach denen sich auch die früheren Marktführer und Pioniere richten müssen. Wir warten heute auf das selbstfahrende Auto. Eine Idee, die starke Markttimpulse setzt und weitreichende Auswirkungen hat. Doch entstand sie nicht in den Häusern der weltweit bekannten und renommierten Marken der deutschen Automobilindustrie, sondern in IT-Konzernen. Obgleich deutsche Autohersteller seit Jahren ins Silicon Valley reisen und die Autos mit immer mehr Elektronik ausgestattet und zunehmend vernetzt werden: Beispiele sind multimediale Navigationssysteme, das digitale Benutzerhandbuch oder Luftdrucksensoren. Auch das – aus Verbrauchersicht sehr naheliegende – mobile Bezahlen wurde nicht von der deutschen Finanzindustrie „erfunden“, sondern von IT-Konzernen. Es brauchte sehr viele Monate bis deutsche Finanz-Marken sich auf ein eigenes System einigen konnten und paydirekt auf den Markt kam. Zum Nachteil des Verbrauchers. Denn erst paydirekt bietet Datensicherheit „Made in Germany“ von Marken, denen im Finanzsektor vertraut wird. Der Online-Handel mit Lebensmitteln ist aktuell ein weiteres Segment, in dem gravierende Veränderungen zu beobachten sind. Darüber hinaus wirken neue Technologien disruptiv. Ein Beispiel

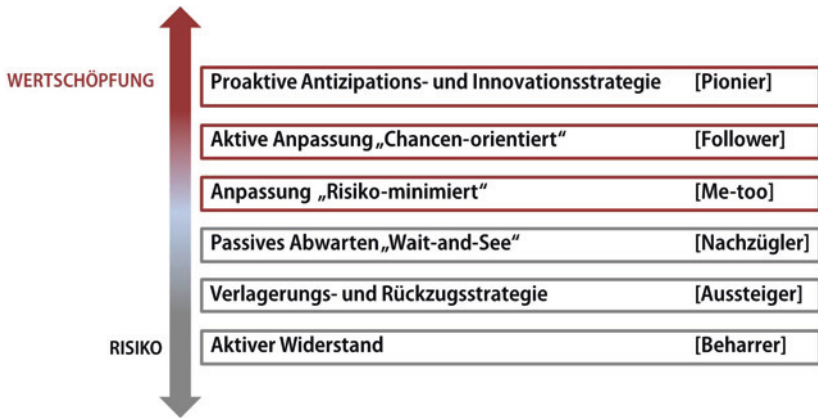


Abb. 2.1 Response-Strategien. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert und Kirchgeorg [18])

ist der 3-D-Druck, wenn „jeder drucken kann, was er will“ und die Herstellung eines Produktes in Losgröße 1 kein Problem mehr ist.

Wandel erzwingt Reaktion – von Widerstand über wait-and-see bis zur Pionierstrategie. So existieren unterschiedliche Response-Strategien (Abb. 2.1) auf sich wandelnde Umfelder und Märkte. Von der proaktiven Antizipations- und Innovationsstrategie der Pioniere über die chancenorientierte Anpassung der Follower, die Risikominimierung durch Me-too bis hin zu den Passiven, die erst einmal abwarten wollen, ob sich das Blatt nicht noch einmal zu ihren Gunsten wendet oder denjenigen, die sich zurückziehen oder Widerstand leisten. Der Versuch, das Risiko auszuschließen, kann Risiko potenzieren. Das bisher vielleicht bewährte „weiter so“, „wait-and-see“ oder „Regelkonformität“ sowie fehlende Interdisziplinarität verhindern die notwendige Offenheit für das Neue, die Neugier auf Veränderungen, auf das Ergreifen von Chancen und erfolgreiche Umsetzen von Möglichkeiten für die Zukunftsgestaltung des Unternehmens.

Die Wahl der Response-Strategie hat erhebliche Auswirkungen auf die Marke, wie die aktuellen Beispiele RWE mit innogy und E.ON mit Uniper zeigen. Anstelle neue Entwicklungen als Chance zu begreifen, führte das Abwarten zur Notwendigkeit, die Marke aufzuspalten.

Es ist eine Illusion zu glauben, die bequemere Position ist die des Followers. Der Pionier errichtet hohe Markteintritts- und Wettbewerbsbarrieren,

generiert einen oft uneinholbaren Wettbewerbsvorsprung, gewinnt einen höheren Marktanteil und kann – als Original – ein entsprechendes Preis-Premium verlangen. Der Follower muss extrem schnell sein (Agilität), er muss die Situation früh erkennen und hat im Gegensatz zum Pionier wenig Zeit zum Handeln, es muss ihm gelingen, bereits bestehende und gefestigte Kundenpräferenzen zu ändern, die hohen Markteintrittsbarrieren zu überwinden und er benötigt ein erstklassiges Marketing und eine starke Marke.

Das Dilemma: Erst durch die Umsetzung relevanter Ideen im Markt entsteht Wertschöpfung. Erst Innovationen bringen die neuartigen Lösungen, die auf neuartige Herausforderungen, Aufgaben oder den Trend zu einem Mehr an Convenience Antworten geben. Sie können vielfältiger Natur sein: technisch-orientierte, nutzen-basierte, Produkt-, Prozess-, Design-, Material-, Soziale oder Nachhaltigkeitsinnovationen. Eine Innovation kann radikalen Charakter haben mit einer disruptiven Wirkung auf die gesamte Branche, da sie vollkommen neue Standards für diese Branche und das Business setzt. Oder sie hat hybriden Charakter und verbindet das Beste aus zwei Welten. Das bekannteste Beispiel ist sicherlich das Hybrid-Fahrzeug. Hier wurde eine bewährte mit einer neuen Technologie verknüpft, um Mehrwert zu erzeugen. Wir kommen hierauf später zurück. Klar ist, inkrementelle Innovationen (Optimierungen) erhalten bestenfalls den Status quo. Es genügt heute nicht, Produkte immer besser zu machen. Das war die Strategie der Handyhersteller bis das iPhone von Apple® auf den Markt kam und eine Tastatur auf dem Handy plötzlich als old fashioned galt. Ein neuer Standard hatte sich blitzschnell weltweit etabliert.

Es gibt mehrere Ansatzpunkte für Innovationen (s. Abb. 2.2). Der marktorientierte Ansatz ist der Versuch, erkannte Lücken für das eigene Unternehmen zu erschließen. Der technologische Ansatz nimmt neue Technologien als Ausgangspunkt für neue Produkte. Der wettbewerbsorientierte Ansatz sucht die bessere Marktposition in der Branche durch Innovationen zu erreichen oder abzusichern. Es ist ein nicht ungefährlicher Ansatz, wenn der Begriff Wettbewerb zu eng gefasst wird und sich nur auf die eigene Branche oder das eigene Marktsegment bezieht. Letztendlich muss jede erfolgreiche Innovation auch die Bedingungen der Customer Centricity erfüllen. Customer steht hier für Kunde,

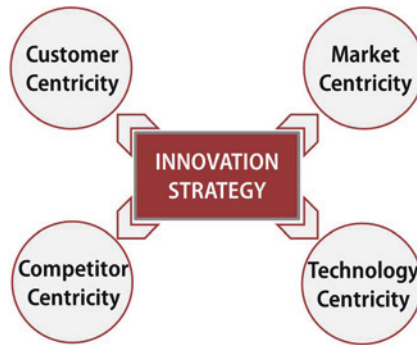


Abb. 2.2 Strategische Ansatzpunkte für Innovationen. (Quelle: Eigene ergänzte Darstellung in Anlehnung Müller [19])

Konsument und den Nutzer. Denn es ist letztendlich derjenige, der zahlt und nutzt, der über den Erfolg des Unternehmens entscheidet. Customer Centricity besitzt bei der Entwicklung von Innovationen und für die Marke – insbesondere im Zeitalter der Digitalisierung – eine primäre Bedeutung. Deshalb wird dieses Thema separat in Kap. 3 behandelt.

Der Innovationsprozess muss ganzheitlich gelebt werden (s. Abb. 2.3). Beliebigkeit und Mainstream müssen konsequent vermieden werden, wertvolle Kräfte dürfen nicht verloren werden, indem jeder Trend als wichtig erachtet und für ein neues Angebot genutzt wird. Es ist erforderlich, dass Unternehmen exakt prüfen, was zu ihrer unternehmerischen Vision und Zielsetzung passt, welche Haltung die Organisation hat, welche Verantwortung sie übernimmt und was ihren Kunden Mehrwert bringt – emotional, rational und funktional. In einem ersten Schritt geht es darum, aus den zu beobachtenden globalen Entwicklungen die Kernthemen der Zukunft zu antizipieren und die spezifischen Zukunftsthemen für das eigene Unternehmen herauszufiltern und zu definieren. Erst auf dieser Grundlage werden zielgerichtet Ideen und Innovationen kreiert. Strategische Innovationsfilter unterstützen die Verantwortlichen, die neuen Ideenkonzepte auf Relevanz und Machbarkeit zu prüfen und zu priorisieren. Diese Innovationsfilter müssen allerdings richtig gesetzt werden, um nicht das kantige Ideenkonzept bis zur Bedeutungslosigkeit abzuschleifen. Meist wird in den Organisationen vom anderen Ende her gedacht: Was macht der Wettbewerb, wo



Abb. 2.3 Ganzheitlicher Iterativer Innovationsprozess. (Quelle: Eigene Darstellung)

müssen wir nachziehen? Was ist ein Hype, wo können wir aufspringen? Was ist schnell machbar und umsetzbar?

Ein Produkt ist nichts ohne eine starke Marke

Was jede noch so gute Innovation benötigt, um im Markt erfolgreich sein zu können, ist die passende starke Marke. Das gilt – entgegen der Ansicht vieler Manager – auch im B2B-Segment. Da heißt es dann oft: Der Markt sei überschaubar, das Unternehmen kenne seine Kunden, der Prozess von der Idee bis zum eingebauten bzw. angewendeten Produkt sei anders, vielschichtiger, als im B2C-Segment. Doch Marktbedingungen ändern sich heute rasch, neue Anbieter stoßen mit anderen Preisstrukturen in etablierte Märkte, Anbieter aus angrenzenden Branchen erweitern ihr Portfolio und gerade im B2B-Prozess läuft das Produkt oft Gefahr, „gedreht“ zu werden. So kann beispielsweise ein Installateur, der letzte Entscheider in der Kette, bevor eine Keramik im Bad eingebaut wird, ein gleichwertiges innovatives Produkt einer anderen Marke wählen, wenn seine Alternative qualitativ gleichwertig ist und das Produkt nicht namentlich ausgeschrieben ist. Eine starke Marke entlastet ihn und mindert sein Risiko, da er ihrer Leistung vertrauen kann. Eine starke Marke sichert im B2B den Erfolg entlang der Vertriebsstufen, denn die Multiplikatoren, Marken-Botschafter und Entscheider kennen die Marke und empfehlen sie weiter. Zudem ermöglicht die starke Marke, ein Preis-Premium zu erzielen, das dem Hersteller und seinem Geschäftspartner zugutekommt, beispielsweise im Objektgeschäft. Das Appartement in bester New Yorker oder Londoner Lage mit Bad und Küche renommierter Premium- oder Luxus-Marken erhöht signifikant dessen Verkaufspreis. Je intensiver der Wettbewerb, je multipler die Kommunikationskanäle und Distributionswege, je ähnlicher, das heißt austauschbarer, die Produkte, desto mehr ist auch das B2B-Unternehmen ökonomisch gezwungen, seine Innovationen in den Kontext einer starken Marke zu stellen. Starke Marken haben eine wichtige Türöffner- und Vorverkaufsfunktion und

sind das notwendige Kennzeichen, um neue Produkte und Innovationen erfolgreich einzuführen. Das Vertrauen in die Marke senkt die Markteintrittsbarrieren deutlich. Starke Marken sichern Zukunft – B2C und B2B.

Die Marke profitiert von der Innovationskraft

Die Innovationskraft umfasst die Fähigkeit und den leidenschaftlichen Willen, Neues zu schaffen und auch in Zukunft im Alltag der Kunden verankert zu sein. Diese Connectedness (Verbundenheit) versorgt die Marke mit entsprechenden Customer Insights und Informationen über Entwicklungen und Trends im engeren wie im globalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Die Innovationskraft führt zu einer neuen Lebendigkeit der Marke, die entsteht aus einer Rückbesinnung auf das Kreative, das Überraschende, das Faszinierende, die Inszenierung – verbunden mit starkem Content. Innovationen helfen der Marke, sich immer wieder zu erneuern, neue spannende Geschichten zu erzählen, neue Interessenten zu gewinnen und bestehende Kunden zu bestätigen sowie sich im geschäftlichen wie privaten Alltag ihrer Kunden zu verankern.

Innovationskraft benötigt auf Unternehmensseite Energie und eine hohe Dynamik, die mit Energie und Neugier auf Kundenseite belohnt wird: Kunden warten auf das neu angekündigte Produkt und verleihen ihm so einen hohen Must-have-Faktor. Diese Innovationsfähigkeit und Energie bildet sich von innen nach außen. Ihr Ursprung liegt in den Menschen. Starke innovative Marken brauchen diese kompetenten, engagierten, kreativen Mitarbeiter, die Eigeninitiative, Neugier, Energie und Leidenschaft mitbringen, ohne die diese Leistung nicht möglich wäre. Der Unternehmens- und Führungskultur und zwischenmenschlichen Interaktion kommt hier eine neue Bedeutung zu, die gar nicht hoch genug eingeschätzt werden darf. In Zeiten disruptiven Wandels basieren Fortschritt und Innovation auf neuem Denken und auf Wissen, das geteilt wird, um es zu vervielfachen.

Innovationskraft und Veränderungsfähigkeit sind die *conditio sine qua non* für die Zukunft starker Marken. Unternehmen benötigen Innovationen und starke Marken, um erfolgreich neue Antworten auf neue Realitäten und ungewisse Zukünfte geben zu können. Sie können die Zukunft am besten vorhersagen, indem sie diese aktiv gestalten und die Lücke zwischen Idee, Entscheidung und Umsetzung möglichst klein halten.

Literatur

2.1 Marken-Vertrauen

1. Slogan Deutsche Bank, [https://www.slogans.de/slogans.php?BSelect\[\]=357](https://www.slogans.de/slogans.php?BSelect[]=357), abgerufen am 08.08.2016
2. DIE ZEIT, Online, <http://www.zeit.de/2016/15/oxytocin-hormon-gehirnforschung/seite-2>, abgerufen am 04.10.2016
3. Handelsblatt, Werbung ist Chefsache, 26.05.2012, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/tv-vermarktung-werbung-als-chefsache/6674036.html>, abgerufen am 04.10.2016
4. Niklas Luhmann in Süddeutsche Zeitung online, „Riskante Erfindung der Moderne“, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/gemischte-gefuehle-vertrauen-riskante-erfindung-der-moderne-1.1015100>, abgerufen am 26.10.2016
5. Business Village, <http://www.businessvillage.de/Der-Mensch-als-Marke/mag-83.html>, abgerufen am 04.10.2016
6. DIE ZEIT Online, 11. April 2016, <http://www.zeit.de/mobilitaet/2016-04/model-3-tesla-vorbestellungen-elektroauto>, abgerufen am 05.10.2016
7. Skandal um Bio Eier, 2013, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/bio-eier-lasche-gesetze-machen-etikettenschwindel-erst-moeglich-a-885482.html>, abgerufen am 05.10.2016
8. Regionalität bei Lebensmitteln, <https://www.verbraucherzentrale.de/regionale-lebensmittel>, abgerufen am 05.10.2016
9. Deutsche Markenreport, http://www.xing-news.com/reader/news/articles/234815?newsletter_id=12109&xng_share_origin=email, abgerufen am 02.04.2016
10. Ethics at Work, Insitute of Business Ethics, 2015. http://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_survey_eaw15_europe.pdf, abgerufen am 17.09.2016
11. „wird oft zusammen gekauft“: http://www.amazon.de/Circle-Roman-Dave-Eggers/dp/3462046756/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1463379552&sr=1-1&keywords=Circle, abgerufen am 08.08.2016
12. „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch“: http://www.amazon.de/Circle-Roman-Dave-Eggers/dp/3462046756/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1463379552&sr=1-1&keywords=Circle, abgerufen am 08.08.2016
13. „andere Kunden interessieren sich auch für“: <http://www.buch.de/shop/home/suggestartikel/ID42541520.html?sswg=BUCH&sq=Der%20Circle>, abgerufen am 08.08.2016

14. „Ihre zuletzt angesehenen Artikel und besonderen Empfehlungen – Inspiriert von Ihrem Browserverlauf“: https://www.amazon.de/gp/history/ref=pd_pym1-rhf, abgerufen am 04.03.2017

2.2 Marke und Innovation: Die zentralen Werte-Treiber nachhaltig profitablen Wachstums

15. Seneca, Lucius Annaeus: <http://zitate.woxikon.de/autoren/lucius-annaeus-seneca>, abgerufen am 08.08.2016
16. Innovationsbarometer 2014, GE Global Research Institute,
17. Tina Müller, Hans-Willi Schroiff, Warum Produkte floppen, Haufe, Freiburg, 2013
18. Meffert, H. Kirchgeorg, M., Marktorientiertes Umweltmanagement, 1998
19. Müller, W., Innovationsstrategien, 2009

Gibt es noch Marken in der Zukunft?

Hybrid Brands - eine Zukunftsvision für starke Marken

Riedmann-Streitz, C.

2017, XXII, 186 S. 23 Abb., 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-16150-7