

Der Durchschnitt bringt es nicht

Marken können Wachstum am ehesten über eine konsequente und überraschende Ansprache der jeweiligen Nichtverwender oder Extensivverwender erreichen. Dafür dürfen sie sich nicht an Standards orientieren und müssen den Mainstream neu verstehen.

'HOW BRANDS GROW?' ist Titel einer Präsentation, an der Design for Business neulich bei einem ihrer Kunden aus dem Fast-Moving-Consumer-Goods-Markt teilnahm. Das Marktforschungsinstitut Ehrenberg-Bass formulierte die Ergebnisse einer statistischen Auswertung von circa 7.000 Cases über die Wirksamkeit von Markenführungskonzepten. Als Kernaussage lässt sich zusammenfassen, dass Marken und/oder Unternehmen immer dann nachhaltig wachsen, wenn sie die jeweiligen Nichtverwender oder unregelmäßigen Verwender ihrer Produkte oder Dienstleistungen nicht im Standard der Kategorie ansprechen. Dieser Gedanke ist es wert, etwas tiefer beleuchtet zu werden. Denn er führt zu der Schlussfolgerung, dass Marken und Unternehmen, die sich nicht am Durchschnitt des Gewohnten orientieren, langfristig erfolgreicher sind.

Das deckt sich mit einem am 13. Januar 2017 in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* erschienenen Essay von Prof. Heinz D. Kurz unter dem Titel 'Nichts ist praktischer, als gute Theorie', eine Abhandlung über die hochaktuelle Gültigkeit von David Ricardos Prinzip der komparativen Vorteile. Vor dem Hintergrund der 1815 vom englischen Parlament verfügten Einschränkung des Getreideimports untersuchte Ricardo den Zusammenhang zwischen Kapital Akkumulation und Profitrate. Sein Fazit: Eine Importbeschränkung nutzte über höhere Getreidepreise und Grundrenten den Grundbesitzern, schädigte aber Kapitaleigner und Arbeiter. Die Verringerung der Profitrate dämpfte Akkumulation und Wachstum.

Gleichmacherei der Erscheinungsbilder

Dies zeigt: Die weit verbreitete Strategie vieler Unternehmen, mit ihren Produkten kurzfristige Vorteile zu generieren, indem sie durch Beschränkung auf Bekanntes die durchschnittlichen Standards der jeweiligen Kernverwenderschaft ansprechen und bewerben, steht der Logik von profitabilem Wachstum entgegen. Warum ist das so? Intensivverwerder von Marken, Produkten und

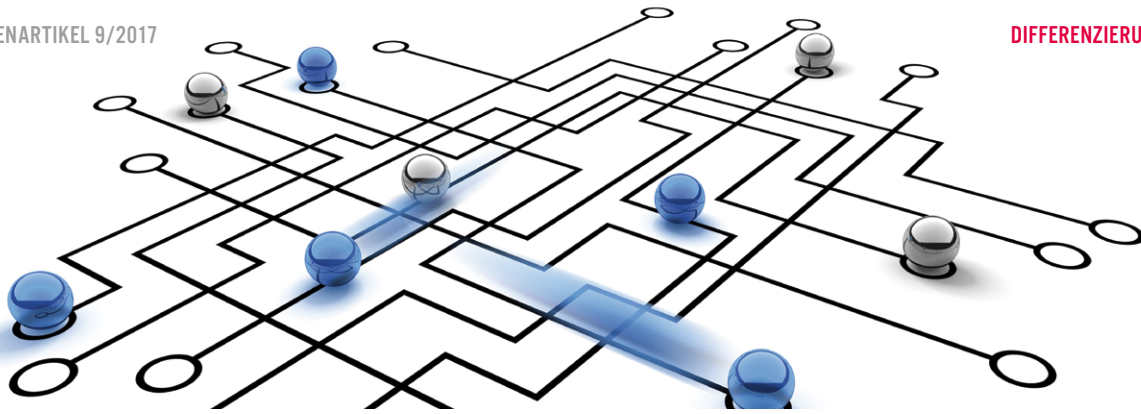
Dienstleistungen sind in den vergangenen Jahren systematisch auf Wahrnehmungsstandards trainiert worden. Betrachtet man die Regale im Lebensmittelhandel, kommt man schnell zu dem Schluss, dass viele Marken in den unterschiedlichsten Produktkategorien sich nur noch über ihr Markenlogo unterscheiden, während alle anderen Inszenierungsparameter einem gleichmachenden Prinzip folgen. Der Grund für dieses Verhalten ist, dass der vermeintliche Erfolg auf ein stereotypes Wahrnehmungsverhalten der Verbraucher am Regal zurückgeführt wird. Außerachtgelassen werden die sensationellen Entwicklungen von Produkten, die sich nicht an diese Standards halten.

Tatsache ist auch, dass durch die Ansprache der jeweiligen Intensivverwender ausschließlich eine bestehende Klientel in ihrem normativen Verhalten bestätigt wird. Neue bzw. 'Light User' oder unregelmäßige Nutzer der jeweiligen Produktkategorien werden durch die sozialisierte Gleichmacherei der Erscheinungsbilder gar nicht erst angesprochen oder neugierig gemacht.

Der neue Mainstream ist flexibel

Es macht aber wenig Sinn, den sogenannten Mainstream anzusprechen und sich komplett den Standards einer Produktkategorie anzupassen. Denn die Ansprache des großen Mainstreams im Sinne einer Durchschnittlichkeit entspricht nicht mehr der Realität. Dies zeigen die Entwicklungen der Sinus-Milieus, in denen die bürgerliche Mitte als angenommene Definition des Mainstreams deutlich sinkt und übernommen wird von einer Vielzahl anderer Sinus-Milieus, in die sich auch die Menge der Verbraucher hin entwickelt.

Der alte Mainstream war definiert durch Durchschnittlichkeit, Preiswürdigkeit, Austauschbarkeit, Profillosigkeit und Mehrheitsfähigkeit. Der neue Mainstream ist aufgrund der Veränderung der Milieus wesentlich flexibler, sich selbst permanent neu erfindend, sehr viel differenzierter, thematisch in diesem Sinne auch kurzfristig modischer, komplett ichbezogen. Was zählt, ist



Eine Untersuchung unterschiedlicher Konzepte im umkämpften Molkereiproduktmarkt führte zu folgenden Ergebnissen: Marke A spezialisierte sich in ihrer Ansprache und in Erscheinungsform auf die ‚Heavy User‘. Marke B spezialisierte sich in ihrem Angebot und Erscheinungsbild auf die ‚Light User‘. In Hinblick auf die zukünftige Probierrate zeigt sich, dass die ‚Light User‘ einen ungleich höheren Grenznutzen – Steigerung der Probierrate und Wiederkauftrate – liefern, als die Ansprache der ‚Heavy User‘. Denn letztere kennen ja die Marke und die Botschaft. Eine nicht über die Standardaussage bzw. über das Standarderscheinungsbild hinausgehende Veränderung führt nicht dazu, dass ‚Heavy User‘ mehr konsumieren oder aus ‚Light Usern‘ ‚Heavy User‘ werden. Der Grenzertrag sinkt, während die Ansprache der ‚Light User‘ über neue Signale zu einer hohen Profitrate führt.

Party anstelle von Pathos – im Sinne von Unterhaltung versus Inhalt.

Der Mainstream ist die Summe vieler individueller Strömungen. Und diese erreicht man, indem man in wesentlichen Teilen einen relevanten Differenzierungsunterschied schafft – sowohl in der Produktqualität, als auch in der Erscheinungsform. Wer sich so benimmt wie sein Konkurrent, im guten Glauben, damit den Standard der Erwartung einzuhalten, mag möglicherweise kurzfristig promotiongestützten Erfolg haben. Eine nachhaltige Marken- und Unternehmenssubstanz in Hinblick auf die permanente Generierung neuer Kunden erreicht man damit nicht. Insofern hat David Ricardo Recht, dass das Prinzip der komparativen Vorteile vielleicht das einzige wirksame Denkmodell für Wachstum und langfristige substantielle Rentabilität ist.

Durchschnittlichkeit der Erkenntnisse

Ein weiterer Gedanke: Das sklavische Festhalten an durch Algorithmen entstandenen Ergebnissen führt exakt zu einer Durchschnittlichkeit der Erkenntnisse. Da viele Unternehmen und Entscheidungsträger über ähnliche Datenmengen verfügen und ähnliche Algorithmen anwenden, werden auch sehr ähnliche Schlussfolgerungen in Hinblick auf ihre jeweiligen Zielgruppen und deren Wünsche zustande kommen. Die gezielte Ansprache dieser Zielgruppen-Clouds soll gar nicht infrage gestellt werden, denn es gibt sehr viele erfolgreiche Fallbeispiele, wie mit Hilfe von durch Big Data generiertem Wissen Abverkaufserfolge erzielt werden. Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass in den jeweiligen Produktkategorien Preissteigerungen nur sehr schwer stattfinden. Wertschöpfung durch höhere Preise ist aber nur möglich, wenn die jeweiligen Zielgruppen einen signifikanten und relevanten Unterschied feststellen.

Marken müssen unterscheidbar werden

Was heißt das für Design und Markenführung? ‚Be different‘ ist nicht nur ein selbstherrliches Kreativitäts-

mandat. Marken-, Unternehmens- und Produktdesign muss sich schon in Kenntnis der jeweiligen Rahmenbedingungen des Marktsegments bewegen, aber innerhalb dieser signifikant anders sein. ‚Beat the system‘ heißt: Schlage das System mit deinen eigenen Mitteln, aber nicht, indem die Mittel endlos kopiert und irrelevant werden.

Wer die ‚Light User‘ oder die Nicht-Verwender von seinem Angebot überzeugt, erreicht damit automatisch auch die ‚Heavy User‘ oder Intensivverwender. Sie sehen plötzlich ihr geliebtes Produkt oder ihre Marke in einem anderen, aber ebenso relevanten und bedeutsamen Licht. Sie sind erfreut über die Adaptionsfähigkeit einer Marke in unserer heutigen, schnelllebigen Zeit. Es gibt einen Gedanken, der dieser These entspricht: »Die süßesten Früchte ernten nur die klugen Tiere.« Die ‚low-hanging fruits‘ und das Fallobst sind natürlich schnell aufzusammeln. Die guten Früchte, die besonders gut schmecken und mit denen man am meisten anstellen kann, sind die, für die man sich anstrengen muss.

Das Heil der Marken liegt also darin, den Mainstream neu zu verstehen. Neu verstehen heißt, sich nicht an Durchschnitten und Standards zu orientieren.

Peter Maeschig



Peter Maeschig ist seit 1992 CEO und Hauptaktionär der Agentur Design for Business, Düsseldorf. Zuvor war er u.a. Gesellschafter und Geschäftsführer der Michael Peters GmbH, CSD bei DDB Needham, Geschäftsführer bei BBDO Düsseldorf sowie Geschäftsführer bei Troost-Campbell-Ewald in Wien.