

Zwischen Authentizität und Anpassung

Mit einer klaren Strategie, die auf Authentizität, Konsistenz und Anpassungsfähigkeit setzt, können Marken auch in unsicheren Zeiten bestehen, meint Jörg Munkes, GIM. Mit ihm haben wir über die Trends gesprochen, die auf Marken zukommen.

markenartikel: Die Markenführung wird komplexer. Marken stehen vor der Herausforderung, sich in einem zunehmend fragmentierten Markt zu behaupten, ohne ihren Kern zu verlieren. Wie kann das gelingen?

Jörg Munkes: Eine starke Marke definiert sich durch eine klare Identität. Das heißt, sie verbindet funktionale Nutzenaspekte mit einer glaubwürdigen Werteebene. Wichtig ist, dass Marken auf beiden Ebenen präsent sind, auch wenn der Fokus variieren kann. Nehmen wir Zigarettenmarken als Beispiel: Diese differenzieren sich kaum über den Produktnutzen, sondern stark über Werte. Man muss sich fragen: Wofür stehe ich als Marke, was vermittele ich an emotionalem Nutzen? Marlboro beispielsweise steht für Freiheit und Gemeinschaft. Andere Kategorien wie Joghurt setzen hingegen stärker auf den konkreten Nutzen und Produktvariationen. In dieser Kategorie ist die Marke selbst nicht mehr so relevant.

markenartikel: Wieso das nicht?

Munkes: Es gibt viele Handelsmarken und Rabattschlachten. Eine Differenzierung findet nur auf der Produktebene statt – indem zum Beispiel unter der Marke Müller mehr Varianten angeboten werden als unter der Eigenmarke von Lidl. Da wird am Produkt gefeilt, aber nicht an der Marke. Bei Zigaretten gibt es auch Handelsmarken, aber die haben sich kaum durchgesetzt. Weil es in dieser Kategorie eben um Werte geht – und viel in Markenaufbau investiert wurde.

markenartikel: Was bedeutet das für die Praxis?

Munkes: Unternehmen müssen schauen, welche Bedürfnisse die Zielgruppen haben und was die konkreten Erwartungen an Marken sind. Erfolgreiche Marken schaffen es, ihre Werte konsistent zu kommunizieren

und gleichzeitig Nutzen auf Produktebene zu liefern. Manche Kategorien erfordern mehr Fokus auf Werte, andere auf konkrete Bedürfnisse. Doch eine der Ebenen zu vernachlässigen, kann fatale Folgen haben. Mit Blick auf die Politik kann man dieses Phänomen sehr gut beobachten.

markenartikel: Inwiefern das?

Munkes: Bei der US-Wahl haben viele ultraorthodoxe Christen Donald Trump gewählt, obwohl sie mit ihm auf einer Werteebene nichts gemein haben. Trotzdem haben sie für ihn gestimmt, weil er ihnen sehr konkreten Nutzen stiftet. In dem Fall sogar den fast schon absurden Nutzen, dass er es ihnen ermöglicht, ihre Werte zu leben. Weil er sehr liberal ist, sich nicht einmisch und dafür sorgen will, dass der Staat an Bedeutung verliert. Trump hat zudem versprochen, die Folgen der Inflation zu mildern. Ein Thema, das für die meisten Menschen deutlich mehr Alltagsrelevanz hat als das Versprechen von Kamala Harris, sich für das Recht auf Abtreibung stark zu machen.

markenartikel: Kann man etwas aus den Erfahrungen des US-Wahlkampfes auch auf Deutschland übertragen?

Munkes: Auch hierzulande agieren die Wähler deutlich nutzenorientierter. Handwerkliche Fehler werden stärker abgestraft. Ein Beispiel ist das Heizungsgesetz. Da wurde der konkrete Nutzen insbesondere von den Grünen schlecht kommuniziert. Solche Fehler müssen die Parteien vermeiden, wenn sie die Gunst der Wähler gewinnen wollen. Parteien müssen es genauso wie Marken schaffen, die Menschen in ihrem Alltag und in ihren Lebensrealitäten zu erreichen und dort die konkreten Bedürfnisse und Probleme zu adressieren. Die Basis hierfür muss eine gemeinsame Wertebasis sein, die über

die konkrete Bedürfnisbefriedigung hinaus geht. Wenn man nur Bedürfnisse befriedigt, wird man austauschbar.

markenartikel: Aber diese Erkenntnis ist in der Politik noch nicht angekommen?

Munkes: Nein. Stichwort: Inflation. Wenn ich höre, dass Bundeskanzler Olaf Scholz die Folgen der hohen Lebensmittelpreise für die Menschen lindern will, dann geht das in dieselbe Richtung. Dummerweise wird aber die Absenkung der Mehrwertsteuer auf fünf Prozent nicht reichen. Das Problem ist doch, dass die Butter bei Aldi immerhin 2,39 Euro kostet – und nicht, ob sie 2,39 oder 2,35 Euro kostet.

markenartikel: Kommen wir zurück zu Marken. Welche Herausforderungen sehen Sie auf diese zukommen?

Munkes: Die zunehmende Fragmentierung der Märkte, die Sie angesprochen haben, ist eine der größten Herausforderungen. Innovative Technologien und verändertes Konsumentenverhalten treiben den Wettbewerb in immer neue Dimensionen. Neue Player wie Streaming-Anbieter, Neo-Broker oder nachhaltige Start-ups beschleunigen die Dynamik und verändern zudem die Spielregeln.

markenartikel: Welche Veränderungen nehmen Sie wahr?

Munkes: Das Mediennutzungsmodell wird zum Beispiel komplett hinterfragt. Früher hat das Fernsehprogramm den Tagesablauf bestimmt. Mittlerweile hat Bewegtbild sich aus dem TV heraus bewegt. Oder nehmen Sie den Finanzmarkt: Früher gab es die Sparkassen, die Volk- und Raiffeisenbanken und noch Privatbanken wie die Deutsche Bank und die Commerzbank. Die gibt es immer noch – und dazu Paypal, Klarna, diverse Robo-Advisors und Neo-Broker. Und die Automobilbranche hat mit ihren chinesischen Wettbewerbern zu kämpfen. Das alles sorgt für Unruhe, da viele klassische Geschäftsmodelle nicht mehr so funktionieren wie bisher und massiv unter Druck stehen.

markenartikel: Und wie reagieren Marken darauf?

Munkes: Viele Unternehmen werden nervös und fangen an, ihre Marke in Frage zu stellen und den Kern zu verwässern. Das ist aber der falsche Weg. Klassische Marken müssen ihre Stärken klar herausarbeiten. Sie müssen definieren, wofür sie stehen und

Dr. Jörg Munkes ist seit 2003 bei der GIM Gesellschaft für innovative Marktforschung tätig und seit 2019 Managing Director des Marktforschungsinstituts mit Sitz in Heidelberg. Seine Schwerpunkte liegen auf den Themen Zielgruppe, Marken und Unternehmenskultur.



Marken müssen die Kunst beherrschen, relevant zu sein – sei es durch emotionale Werte, Nutzenversprechen oder situative Präsenz.

Dr. Jörg Munkes, GIM



darauf aufbauen, anstatt disruptiven Nischenanbietern hinterherzulaufen. Es bringt nichts, auf Teufel komm raus zu versuchen, hip und modern zu werden. Das ist der klassische Fehler, den Marken machen. Das Erfolgsrezept lautet: Modernisierung ja – aber ohne den eigenen Markenkern aufzugeben. Man muss flexibel genug sein, um auf Disruptionen zu reagieren. Zwei Dinge sind essenziell: Zum einen ein klares Verständnis des Markenkerns, zum anderen die Anpassung an moderne Konsumentenerwartungen. Marken müssen sich auf ihre Stärken besinnen und dabei authentisch bleiben. Marken wie Merci oder Toffifee machen es vor: Sie bleiben sich treu und ruhen in sich selbst, während sie sich behutsam modernisieren.

markenartikel: Und so können Marken in unsicheren Zeiten wie diesen Vertrauen schaffen?

Munkes: Genau. Vertrauen entsteht durch Konsistenz. Marken wie Merci, Milka und Lindt haben eine lange Tradition. Sie sind mit positiven Emotionen besetzt, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Sie lassen sich nicht durch irgendwelche Trends dazu verleiten, vom eigenen Kern abzuweichen. Als Tony's Chocolonely als Challenger auf den Markt gekommen ist, hat diese Marke den Kampf gegen die Sklavenarbeit als Thema für sich besetzt. Eine unique Positionierung. Damit haben sie sich ihr Stück vom Kuchen gesichert. Es wäre aber ungeschickt, wenn eine Schokoladenmarke wie Milka versucht hätte, das Thema ebenfalls zu besetzen. Natürlich kümmert sich Mondelez in der Wertschöpfungskette um diesen Aspekt. Aber wenn das Unternehmen es in der Werbung als USP nach vorne stellen würde, würde die Glaubwürdigkeit nicht besonders hoch sein.

markenartikel: Auch, weil es kein relevantes Element von Milkas Markenkern ist?

Munkes: Ja. Verbraucher achten immer mehr darauf, dass Marken ihre Werte authentisch leben. Wer Haltung zeigt, muss dies ehrlich tun, nicht aus Marketingzwecken. Marken müssen sich konsistent zu ihrem Wertegerüst verhalten. Insbesondere die Gen Z straft Marken schnell ab, wenn Haltung nur ein Marketing-Gag ist. Die jungen Menschen erkennen sofort, wenn etwas nur aufgesetzt und inszeniert ist. Haltung um jeden Preis ist allerdings auch schwierig. Haltung ist deshalb ein zweischneidiges Schwert. Sie muss authentisch sein und aus dem Markenkern herauskommen. Es reicht nicht, Haltung um der Haltung willen zu zeigen.

markenartikel: Wie meinen Sie das?

Munkes: Ein Beispiel ist die Diskussion um Regenbogenlogos in verschiedenen Kulturen. Volkswagen wurde stark kritisiert, als der Konzern das VW-Logo zum Pride Month in arabischen Ländern nicht in Regenbogenfarben gezeigt hat. Doch es stellt sich die Frage, ob man damit religiöse Gefühle verletzt hätte. Haltung zu zeigen, bedeutet auch, kulturelle Sensibilität zu wahren. Man kann nicht erwarten, dass die westlichen Marken 1-zu-1 in anderen Kulturen funktionieren. Es gilt, sensibel mit kulturellen und religiösen Unterschieden umzugehen, ohne die eigene Authentizität zu verlieren. Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, welche Werte sie vertreten und diese konsistent leben.

markenartikel: Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die Emotionalität bei der Markenführung?

Munkes: Emotionen sind entscheidend, aber auch sie müssen zur Marke passen. Es geht weniger darum, eine Love Brand zu sein, sondern darum, Vertrautheit und Wohlgefühl zu schaffen. Kunden müssen sich mit den Werten der Marke identifizieren. Werbung muss deshalb aber mitnichten immer emotional sein. Kampagnen wie die von Check24 zeigen, dass auch schrille Ansätze funktionieren können – allerdings nur, wenn sie den Markenkern unterstützen.



markenartikel: Sie sprechen das Thema Werbung an. Viele Marken setzen auf Performance Marketing, um den Absatz anzukurbeln. Wie schätzen Sie dieses Vorgehen ein?

Munkes: Effektives Branding schafft Vertrauen und Loyalität, die sich in Krisenzeiten auszahlen. Wer zu stark auf kurzfristige Erfolge durch Performance Marketing setzt, riskiert langfristig seinen Markenwert. Denn man braucht immer wieder den Neuigkeitswert. Also setzt man auf Rabatte und ständige Neuheiten. Aber diese Rabattschlachten und ständige Produktinnovationen ermüden die Konsumenten. Außerdem lernt der Kunde, Produkte nur noch im Angebot beziehungsweise preisreduziert zu kaufen.

markenartikel: Marken riskieren, ihre Preismacht zu verlieren und die Kunden zu Schnäppchenjägern zu erziehen ...

Munkes: Richtig. Das klassische Beispiel ist die Baumarktkette Praktiker mit ihrem '20 Prozent auf alles außer Tiernahrung'. Das hat sich irgendwann totgelaufen, weil die Menschen nicht mehr zum Normalpreis eingekauft haben. Das ist eben das große Risiko, wenn man nur auf Performance Marketing setzt. Natürlich muss eine Marke den Kunden zum Kauf aktivieren, aber sie darf es nicht übertreiben. Wichtig ist eine gesunde Mischung aus langfristigen Markenaufbau und gezielter Aktivierung.

markenartikel: Es ist aber nicht so leicht, die richtige Balance zu finden, oder?

Munkes: Der australische Marketingforscher Byron Sharp hat das schon sehr treffend analysiert. Eine Marke muss natürlich in die Köpfe kommen. Und je häufiger sie gesehen wird, desto besser wird eine Marke erinnert. Gleichzeitig gilt aber: Je häufiger ich eine Marke sehe, desto niedriger ist der Neuigkeitswert. Das ist ein Zielkonflikt. Wieviel Wiederholung gestehe ich mir zu, damit sich 'Gedächtnisspuren' ausbilden können? Wie viel Neuartigkeit brauche ich, damit ich in unserer Attention Economy nicht untergehe? Das ist die Herausforderung für Marken. Und es bleibt ein Spagat. Marken müssen gezielt präsent sein, ohne den Kunden zu überfordern. Es geht darum, die richtige Balance zwischen Neuartigkeit und Wiederholung zu finden, um sowohl Aufmerksamkeit als auch Gedächtnisspuren zu schaffen.

markenartikel: Ein Spagat, den Marken wie meistern können?

Munkes: Unternehmen müssen ihre Marken nicht nur differenzieren, sondern auch relevanter und präsenter in den Alltagswelten der Menschen werden. Sie müssen die Category Entry Points herausarbeiten, das heißt die Situationen, Bedürfnisse oder Anlässe, die Konsumenten dazu veranlassen, eine bestimmte Produktkategorie in Betracht zu ziehen oder zu kaufen. Wenn man weiß, wann und warum Verbraucher an eine Marke denken, kann es sich auszahlen, in diesen entscheidenden Momenten die Sichtbarkeit und Präsenz gezielt zu erhöhen. So schafft man Awareness.

markenartikel: Haben Sie ein Beispiel?

Munkes: Lindt wird zum Beispiel klassisch zu den Feiertagen verschenkt. Die Marke punktet mit ihrer Hochwertigkeit und mit besonderem Genuss. Weihnachten, Geburtstage und Co. sind deshalb Anlässe, die die Marke besetzen sollte. Da muss sie im Kopfe der Konsumenten sein. Jede Marke sollte ermitteln, in welchem Moment es für sie sinnvoll ist, für die Awareness zu sorgen.

markenartikel: Was ist also Ihr abschließender Rat für Marken?

Munkes: Marken müsse sich auf ihre Kernwerte und Stärken besinnen. Eine klare Positionierung und konsistente Kommunikation sind der Schlüssel, um in unsicheren Zeiten erfolgreich zu bleiben. Marken müssen die Kunst beherrschen, relevant zu sein – sei es durch emotionale Werte, Nutzenversprechen oder situative Präsenz. ■

Interview: Vanessa Göbel

