

Framing von Marken und Markenführung

Die neue Realität für Marken verlangt nach neuen Wegen

Carsten Niepmann

Die Welt verändert sich heute weit schneller als noch vor wenigen Jahrzehnten. Die beiden großen Treiber des Wandels – neue Realitäten und eine sich ständig neu erfindende Kultur – fordern die guten alten Marken heraus.

Die unternehmerischen Erwartungen an das Management zeigen sich davon wenig beeindruckt. Nach wie vor geht es um profitables Wachstum.

Drei Daumenregeln, die sich nicht ändern

Erstens: Marken wachsen nur dann nachhaltig, wenn sie ihre Identität bewahren. Diese liefert die Basis für Langlebigkeit und Profitabilität.

Zweitens: Eine Marke, die sich nicht ändert, verknöchert. Sie verliert Relevanz und Profitabilität.

Drittens: Der Motor des Wandels für Marken besteht in der Umdeutung und Umbewertung von Marke und dem Job der Marke durch sich schnell ändernde Kontexte. Mit der Folge, dass immer mehr Marken hinter der Zeit zurückbleiben. Hinter dem, was die Menschen erwarten. Und hinter den alten, aber auch oft genug völlig neuen Wettbewerbern.

Die zentralen Fragen in dieser Situation sind:

- ▶ Was muss sich ändern? Was muss erhalten bleiben?

Die Fragen, die dahinterstehen sind:

- ▶ Welchen Einfluss haben eine sich ändernde Realität und eine sich ändernde Kultur auf das Ergebnis der Marke?
- ▶ Wie tiefgreifend sind diese Veränderungen, und wie lange wird die Transformation dauern?
- ▶ Wie werden die Rahmenbedingungen am Ende aussehen? Und nach welchen Regeln wird die Marke dann spielen müssen?

Zwei Dinge, die nicht mehr funktionieren

Zum einen: Mit den sich ändernden Rahmenbedingungen gelangen neue Leitbilder und neue Ideen in den Markt. Mit ihnen ändern sich Vorstellungen und Erwartungen davon, wie ein Bedürfnis zeitgemäß zu erfüllen ist.

In Zeiten sich schnell ändernder Rahmenbedingungen reicht deshalb die klassische Marktinnensicht nicht mehr aus. Diese Perspektive hilft sicherlich, den Markt und den direkten Wettbewerbszusammenhang zu verstehen. Wenn aber die Veränderung im Ergebnis der Marke vor allem durch Vorgänge von außerhalb zu erklären ist, dann sind Marktinsights nicht mehr genug. Sie beschreiben zu sehr den Status. Und erklären zu wenig die Veränderung.

Das klassische Reporting, das auf Markenergebnis, Marktverhalten und Markterklärung basiert, kommt dabei zwangsläufig zu spät.

Zum anderen: Es hilft nur bedingt, einfach die Vorgänge der Außenwelt zu betrachten. Was außerhalb des Markts vorgeht, mag zwar interessant sein. Ohne Bezug zur Marke und zum Job der Marke kommt es aber zu Steuerungsproblemen bei Markenführung und „innovation funnel input“.

Viel wichtiger ist deshalb: Wandeln sich durch die Veränderungen von Realität und Kultur Deutung und Bedeutung der Marke? Was bedeuten diese Veränderungen für das Ergebnis der Marke? Und was heißt das, bezogen auf ihre Möglichkeiten zu wachsen?



Abbildung 1

Echte Wendepunkte im Alltag von Menschen enthalten einen radikalen Wandel des gesamten Bezugssystems. Oft hat man den Eindruck, dass die alten Probleme gar nicht mehr gelöst werden. Sie erscheinen irrelevant und einfach nicht mehr aktuell.

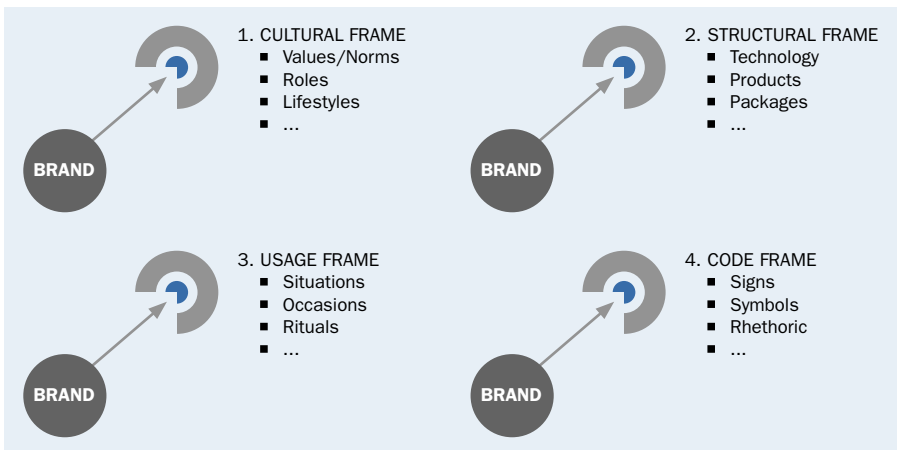


Abbildung 2

Marken, die nur mit der Lösung dieser alten Probleme verbunden sind, fallen aus der Zeit und werden vergessen. Wie die Probleme sind sie einfach nicht mehr aktuell. Sie verlieren allmählich Relevanz. Und schleichen sich aus dem Markt.

Um diese Herausforderung rechtzeitig zu erkennen, muss die Marke im Licht der Veränderung in den ergebnisrelevanten Kontexten (Frames) betrachtet werden.

- ▶ Zum Beispiel: Welche Werte, welche Normen, welche Rollenmuster werden der Marke oder auch dem Markt zugeordnet?
- ▶ Und was bedeuten diese Zuordnungen im Licht des kulturellen Wandels?

Bei dieser Analyse der Kontexte geht es einerseits um die Marke und ihre Bedeutung. Andererseits geht es um den Job der Marke:

- ▶ Ist dieser Job heute noch wichtig?
- ▶ Wird dieser Job heute anders oder von anderen – innerhalb oder außerhalb der Kategorie – besser erledigt?
- ▶ Und natürlich die Frage an alle, die mit Innovation befasst sind: Wie lässt sich dieser Job von der Marke besser erledigen?

Marke und Job der Marke müssen dabei im Zusammenhang mit den beiden zentralen Treibern von Veränderung gesehen werden.

Was Framing ist

Statt einer langen Erklärung drei kurze Annäherungen:

Die erste geht zurück auf Gordon W. Allport. Im September 1940 hielt er einen Vortrag beim Jahrestreffen der American Psychological Association. Nach einem Rückblick über Themen der fast 50 Jahre zurückreichenden Verbandsgeschichte hebt er einen neuen Gedanken auf das Tablett. Sein Ansatz:

Wenn wir nicht den Kontext der Handlung einer Person kennen, also das, was das Handeln für sie wichtig macht, dann sind wir nicht in der Lage, diese Handlung wirklich zu erklären. Denn wir selbst liefern Erklärungsrahmen für die Interpretation. Nicht die handelnde Person. (Allport, Gordon W.: The Psychologist's Frame of Reference, 1940. Zuerst in: Psychological Bulletin, 37, 1–28; <http://psychclassics.yorku.ca/Allport/frame.htm>). Entsprechend lassen sich Frames

als Deutungs- und Bewertungsrahmen verstehen. Je nachdem, in welchem Rahmen man Dinge betrachtet, werden sie anders gedeutet und bewertet.

Für die zweite Annäherung besuchen wir den Zoo. Einer der geistigen Väter des Framings heißt Gregory Bateson. Auf die Idee der Bedeutung von Rahmungen kommt er am Rande eines Otter-Beckens. Während er den Ottern beim Spielen zuschaut, stellt er sich irgendwann die einfache Frage: „Woher weiß der eine Otter eigentlich, dass der andere nur spielen will?“ (Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main 1985)

Welcher „Cue“, welcher Hinweisreiz sagt dem Otter eigentlich, dass er gerade im Rahmen „Spiel“ ist und nicht im Rahmen „Revierkampf“ oder „Jagd“? Diese Frage ist nicht nur für den einen Otter relevant, sondern auch für Marken und Markenführung. In einer Zeit schneller Veränderung stellt sich nicht nur die Frage: Welche Rolle spielen wir etwa innerhalb eines Rahmens? Sondern in welchem Rahmen befinden wir uns überhaupt?

Die dritte Annäherung: Die Frage, in welchem Rahmen wir uns befinden, bringt uns zum eigentlichen Gründervater des Framings: Erving Goffman (Goffman, Erving: Frame Analysis, 1974). Er entwickelt die Rahmenanalyse zur Analyse der Organisation von Alltagserfahrungen. Sein Ziel: Rahmen zu entwickeln, die in unserer Gesellschaft für das Verstehen von Ereignissen zur Verfügung stehen. Rahmen erlauben es dem Einzelnen, Ereignisse wahrzunehmen, zu identifizieren und mit einem Label zu versehen.

Eine ganz praktische Frage für das Verstehen von Marken ist die Frage nach dem zeitlichen Rahmen. Deuten Kunden oder Nichtkunden die Marke als Teil einer verblassenden alten Welt? Oder sehen sie die Marke im Kontext einer entstehenden neuen Welt?

Warum Framing immer wichtiger wird

Die Welt ist in so kurzer Zeit so schnell in Bewegung geraten wie nie zuvor. Die Mondlandung liefert das Bild einer über dem Mond aufgehenden Erde, die einsam durch den Weltraum schwebt. In der Folge entsteht

- ▶ das „Little Planet“-Denken,
- ▶ Ökologiebewegungen etablieren sich rund um den Globus und die Forderung nach Nachhaltigkeit gewinnt Gewicht.
- ▶ Mit dem Fall des Warschauer Pakts zerfällt das Frontendenken:
- ▶ Die Globalisierung gewinnt an Fahrt,
- ▶ neue Lebensstile entstehen und im gleichen Atemzug
- ▶ neue Märkte und Wettbewerber.

Diese erweiterte Welt schrumpft im gleichen Zeitraum zusammen.

- ▶ PC/E-Mail/Mobiltelefone ermöglichen mehr Effizienz und globale Erreichbarkeit.
- ▶ Gleichzeitig wird das Internet zum großen Beschleuniger – durch Vernetzung, Entgrenzung und Vergemeinschaftung von Wissen.

Viele Glaubenssätze und Leitbilder sind in den letzten Jahrzehnten fundamental in Bewegung geraten. Ihr Zusammenwirken in den 1990er Jahren hat zu einer Neuorientierung im Verhalten geführt.

Mit Macht rüttelt technologischer, sozialer und kultureller Wandel an den Strukturen vieler Märkte. Ideen, Zeichen und in der Folge auch Marken wandeln in den Augen von Kunden ihre Bedeutung.

Entsprechend ist es heute von zentraler Bedeutung, nicht mehr nur die Marken zu verstehen, sondern auch die Rahmen, die sie umgeben. Das heißt: Wir müssen die Marke innerhalb der relevanten Deutungs- und Bewertungsrahmen von Verwendern und Nichtverwendern betrachten.

Denn das Verstehen und das Erzeugen von neuen Zusammenhängen helfen, latente Gefahren für die Marke zu entdecken. Und es öffnet der Marke neue Perspektiven, Veränderungen zu eigenen Gunsten zu nutzen.

Was die Angelegenheit noch spannender macht: Früher existierten viele Ideen nur in einzelnen Kulturräumen. Jetzt beginnen sie, immer schneller zu wandern. Die chinesische Idee „Energy Drink“ etwa wird erst in Mitteleuropa zur Marke Red Bull. Dann ein eigener, schnell wachsender Markt.

Im gleichen Maß nehmen soziale und kulturelle Wandlungsprozesse nachhaltig Einfluss auf Ausdrucksformen, Konsumverhalten und Lebensstile. Werte wan-

dern. Mit ihnen wandern die ihnen entsprechenden Definitionen von Rollenbildern. Durch den stärker werdenden Austausch dreht sich die Welt immer schneller. Und der Wandel beschleunigt sich.

Mobilität zum Beispiel beschränkt sich längst nicht mehr einfach auf Automobile. Snacks, iPods oder Laptops zeigen: Sie hat längst Küchen, Wohn- und Arbeitszimmer durchdrungen und dabei Produkte aus gewohnten Verwendungsrahmen entführt.

Neue Technologien beschleunigen die Entwicklung. Großrechner werden PCs werden Laptops werden Kleidung. Und fast gleichzeitig: Computer werden Fernseher werden Telefone werden Briefkästen.

2009 sind sieben der zehn wertvollsten Marken der Welt Technologie-Unternehmen:

1. Google (100 Milliarden US-Dollar)
2. Microsoft (76,2 Milliarden US-Dollar)
3. Coca-Cola (67,6 Milliarden US-Dollar)
4. IBM (66,6 Milliarden US-Dollar)
5. McDonald's (66,5 Milliarden US-Dollar)
6. Apple (66,1 Milliarden US-Dollar)
7. China Mobile (61,2 Milliarden US-Dollar)
8. GE (59,7 Milliarden US-Dollar)
9. Vodafone (53,7 Milliarden US-Dollar)
10. Marlboro (49,4 Milliarden US-Dollar)

(Quelle: Millward Brown: BrandZ Top 100 most valuable brands)

Auch die demografischen Strukturen kehren sich auf den Kopf. Die neue Langlebigkeit produziert ein neues Bewusstsein zum Beispiel für Gesundheit. Diese tiefgreifende Vorstellung bewegt nachhaltig das Geschehen vieler Märkte.

Mit in diesen sich mischenden Strömungen ändern auch die Codes von Marken ihre Bedeutung. Markencodes, die vor 15 Jahren noch Ausdruck von Luxus waren, signalisieren in manchen Kategorien heute nur noch „altbacken“ und „Peinlichkeit“.



Abbildung 3

Diese Veränderungen dringen in unser Leben ein. Sie verändern seinen Rhythmus und unsere Vorstellungen davon, was zeitgemäß ist. Auch wenn es darum geht, ein Bedürfnis durch ein bestimmtes Produkt zu erfüllen.

Und als wäre das noch nicht genug, kommen die ständig steigende Zahl der Medien und ihre Zugänglichkeit rund um die Welt hinzu, die als Katalysator den Austausch der Ideen beschleunigen.

Insgesamt erzeugen diese Entwicklungen eine noch nicht da gewesene Spannung innerhalb des Handlungsraums von Marken. Die Folge: Die Wege, die viele Marken groß gemacht haben, verlaufen immer öfter im Sand.

Um Marken in Zeiten großer Veränderung auf Kurs zu halten, müssen wir wissen, was den Markt bewegt. Dabei müssen wir lernen, die Marke im Licht der neuen Zusammenhänge zu lernen. Im Licht dessen, was sich verändert. Im Licht dessen, was verändert. Und im Licht dessen, was bleibt.

Das, was sich ändert, sind Verhaltensweisen und Vorstellungen von Menschen.

- Zum Beispiel die Erwartung, wie ein Bedürfnis zeitgemäß zu erfüllen ist.

Das, was verändert, sind die destabilisierenden Faktoren, die von außen auf das Verhalten und die Vorstellungen einwirken.

- ▶ Zum Teil sind sie strategischer Natur und erklären sich aus den Wettbewerbsanstrengungen innerhalb der Kategorie.
- ▶ Zum Teil haben sie einen sozialen oder kulturellen Hintergrund. Also die großen Entwicklungslinien einer Gesellschaft, die sich in sich langsam ändernden Werten und Lebensentwürfen äußern.

Das, was bleibt, fasst die stabilisierenden Kräfte eines Markts zusammen.

- ▶ Jene Faktoren, die sich nicht verändern und die Marken über lange Zeit in einem Verwendungszusammenhang relevant halten.
- ▶ Also Motive, die im Verwendungskontext einer Marke immer auftreten, zum Beispiel das Motiv „Freiheit“.

Destabilisierende und stabilisierende Faktoren wirken gemeinsam auf die Wahl einer Marke ein. Also auf erwartete Nutzen oder Eigenschaften von Produkten und Marken.

Angemessene Wahlalternativen sind im Gedächtnis abgelegt und überdauern dort. Darin enthalten sind ein Set von Produkten oder Marken. Und ein Set von Erwartungen, die diese Produkte erfüllen müssen, um als „angemessen“ empfunden zu werden.

Das Problem für Marken: Die destabilisierenden Faktoren moderieren diese Nutzen- und Eigenschaftserwartungen und verändern sie mit der Zeit. Das ist der Grund dafür, dass Marken, die auf solche Erwartungen hin positioniert sind, sich manchmal aus dem Markt ausblenden.

Dabei ist die Oberfläche des Wandels zwar unruhig. Die eigentlichen Kräfte aber, die eine Veränderung antreiben, arbeiten relativ langsam.

Oberflächliche Veränderungen in einem Markt entdecken wir deshalb leicht, die anderen nur sehr viel schwerer. Denn viele große Veränderungen schleichen sich in unser Leben. Etwa die Tatsache, dass die Leute heute anders essen als noch vor einigen Jahrzehnten.

Die Bedeutung des Tisches im Haus ist zum Beispiel zurückgetreten. Der Kühlschrank hat eine eigene Bedeutung gewonnen. Und mit ihm Gefrierfach und Mikrowelle. Wir essen und trinken mehr zwischendurch und unterwegs. Snacks sind Teil der täglichen Ernährung geworden. Die Aufschrift „Coffee to go“ ist Teil des heutigen Straßenbilds.

Aber nicht nur Produkterwartungen, sondern auch Zeichen wandeln sich mit der Zeit. Sie verändern ihre Bedeutung. Übersetzen Marken ihren Kern nicht entsprechend den sich ändernden Rahmenbedingungen, fallen sie zurück. Sie verlieren den Kontakt zur Mehrheit.

Über Jahrzehnte wächst Bacardi als weißer Rum aus der Karibik und faszinierender Drink. Bacardi steht für ein stimulierendes Lebensgefühl voller Sonne, türkisfarbenem Meer, weißem Strand, Palmen und Eskapismus.

Ende der 1980er Jahre ändert sich etwas, das am Schluss zu einem Problem für die Marke wird. Am Anfang dieser Entwicklung verspricht Bacardi als Drink den Reiz und die Faszination einer fast unerreichbar weit entfernten Traumwelt.

Spätestens in den Achtzigern boomt das Mittelmeer. Mallorca ruft. Wenig später rückt selbst die Karibik durch billiger werdende Flugangebote als Urlaubsziel näher. Weißer Strand, Palmen, blaues Meer werden zum Inbegriff für gelungene Ferien – und für Erholung und Entspannung.

Fast unmerklich wird die Marke von außen umpositioniert. Ihre Signale werden immer mehr mit Entspannung gleichgesetzt. Entspannung aber ist Key Driver für dunkle, pure Spirituosen, ein Feld, in dem eine weiße Spirituose einen schweren Stand hat.

Beispiele wie dieses zeigen, dass auch eine Markentugend wie Kontinuität kein Allheilmittel mehr ist.

Darüber hinaus werden Codes als zeitgemäß oder aktuell oder auch alt wahrgenommen: Codes wandern durch diese Zeiträume, sind zunächst avantgardistisch, aktuell und irgendwann von gestern.

Credo für die Markenkommunikation: Auch die Sprache der Marke muss sich verändern. Egal, ob sie als avantgardistisch wahrgenommen werden will oder

sich im Mainstream bewegen möchte. Ändert sie ihre Codes nicht, signalisiert sie irgendwann: „Ich bin von gestern, vergesst mich.“

Prozesse und Tools, die zu strategischen und zu kommunikativen Ideen führen sollen, müssen sich heute deshalb mit „Frames“ auseinandersetzen. Nur so können sie helfen, den sich wandelnden Handlungsrahmen für Marken zu verstehen.

Wenn wir starke strategische Ideen entwickeln wollen, müssen wir heute mehr denn je nach Einsichten in neue Zusammenhänge suchen.

Entscheidend für das Finden neuer Lösungen ist, dass wir uns nicht von einem Problem gefangen nehmen lassen. Für gute Lösungsansätze müssen wir den „problematischen“ Rahmen verlassen und eine Tür aufstoßen für neue Entwicklungen.

Für jeden kreativen Prozess ist wichtig, dass wir in der Lage sind, eine neue Sichtweise zu produzieren. De facto meint das:

- ▶ Wir müssen den gedanklichen Rahmen wechseln.

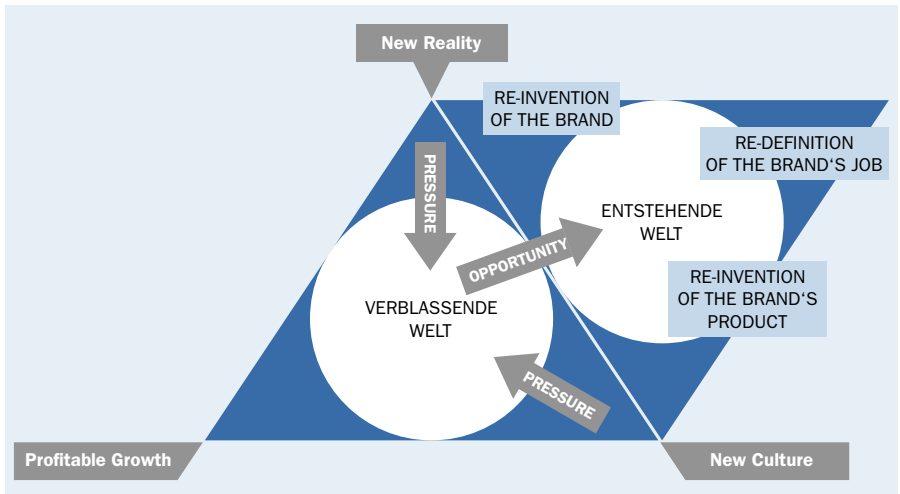


Abbildung 4

Verbraucher können eine Marke beispielsweise in den soziokulturellen Rahmen „alte“ oder „neue Familie“ einordnen. Beide Frames bilden unterschiedliche Realitäten ab. Eine Marke, die im Frame „alte Familie“ spielt, kommt in den Lebensentwürfen von „neuen Familien“ nicht vor.

Erfolgreiche Marken wechseln solche gedanklichen Rahmen. Der Sinn eines solchen Wechsels ist nicht, die Marke in ihrer Substanz zu verändern, sondern das genaue Gegenteil: Die Marke in ihrem Kern in der Zeit zu halten. Das heißt: um vor einem sich wandelnden Hintergrund unverändert zu wirken.

Dabei kann die inhaltlich „alte“ Ebene durchaus von einer modernen Oberfläche verschleiert werden.

- ▶ Der Deutungsrahmen für Markensprache, Codes der Marke und die Bedeutung dieser Codes kann vielschichtig sein. Und die Oberfläche kann durchaus „lügen“.
- ▶ Sie kann ebenso eine „alte“ Marke modern erscheinen lassen, wie sie eine inhaltlich eigentlich „neue“ Marke durch die falschen Hinweisreize in die verblassende Welt verweisen kann.

Bei der strategischen Entwicklung einer Marke muss es entsprechend auch um die Frage gehen:

- ▶ Wie lässt sich die Marke so re-framen, dass ihr unveränderlicher Kern durch zeitgemäße Codes immer wieder neue Akzeptanz findet?

Entscheidend ist: Alle Übergänge vollziehen sich schleichend. Es lässt sich beobachten, dass die Codes in „alten“ Zielgruppen noch gut funktionieren, während sich in anderen Zielgruppen ihre Bedeutung schon ins Gegenteil verkehrt.

Das erklärt auch, warum es so häufig eine Erkenntnislücke gibt. Beim Übergang von der „alten“ zur „neuen“ Welt gibt es so etwas wie eine neutrale Zeit.

- ▶ Ohne eine Analyse des Rahmens und der Rahmenbedingung lässt sich Veränderung nur über Verhalten beobachten.
- ▶ Eine Verhaltensänderung zeigt sich aber erst, wenn eine neue Idee in Form eines neuen Angebots in den Markt eingetreten ist.
- ▶ Das heißt: Wandel beginnt oft genug sehr unvermittelt. Es gibt kaum einen Übergang, bis er plötzlich im Markt ist.

Transformation des Mainstream

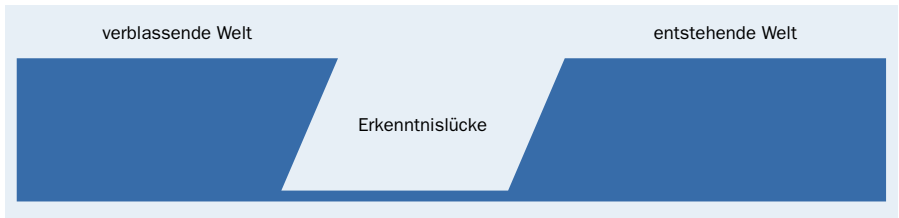


Abbildung 5

Und das bedeutet insgesamt: Nur wenn Marken ihre Kunden auf ihrem sich ändernden Weg begleiten, bleiben sie für sie unverändert relevant. Und nur dann kann sie die Chancen nutzen, die sich daraus ergeben. Dazu müssen aber äußere Einflüsse sichtbar und für die Marke nutzbar gemacht werden.

Carsten Niepmann, Jahrgang 1960, ist ein ausgewiesener Werbefachmann. Nachdem er über zehn Jahre in Frankfurt am Main in internationalen Agenturen gearbeitet hatte, baute er als geschäftsführender Gesellschafter die essence Werbeagentur in Berlin auf. Gleichzeitig wirkte er als Lehrbeauftragter an der Hochschule der Künste, Studiengang „Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation“. 1999 veröffentlichte er ein viel beachtetes Buch über „Wirkungsmodelle der Werbung, Die erfolgreichsten Konzepte und ihre Entwicklung.“ Im Jahr 2000 wechselte er nach Hamburg zu Böning & Haube. zuletzt als Geschäftsführer. Seit 2004 ist er als Marken-Berater aktiv. Seit 2010 auch für das „Madly Barking Project“, das nachhaltiges Brand Building durch Ideen getriebene Strategie zum Ziel hat.



