

Einzigartigkeit als Wettbewerbsfaktor oder wie mache ich mich unersetzlich?



Vor einigen Jahren war noch die Rede davon, dass sich der fragmentierte Biermarkt auch in Deutschland auf Dauer dramatisch konsolidieren würde und das Geschäft von einigen wenigen „Big Playern“ bestimmt werden würde. Wie wir inzwischen wissen, kam alles ganz anders, und allein die Zahl der aktiven Brauereien erreicht aktuell neue Höhen trotz sinkender Gesamtnachfrage. Und dazu kommt: Immer mehr Konsumenten sind mit massenkompatiblen Standardangeboten nicht mehr zu ködern, seitdem sie erfahren – und erschmecken – können, dass es in den Sudkesseln der Republik auch viel spannender zugehen kann.

Diese Entwicklung wird sich fortsetzen, und für viele Brauereien muss sich damit die Frage stellen, wie sie es in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld schaffen wollen, ihre eigene Position zu halten bzw. erst einmal zu finden. Die übergeordnete Kernfrage lautet mehr denn je: „Wie können wir es schaffen, in der subjektiven Wahrnehmung unserer Kunden eine so markante, eigenständige und begehrte Identität zu schaffen, dass – im Extremfall – ihr Fehlen persönlich als emotionaler Verlust empfunden würde?“ Zugegeben, eine komplexe Frage, die auch keine simplen Antworten zulässt.

Das Gesamtbild der Marke im Hinterkopf behalten

Um kurz vorwegzunehmen, wie es definitiv nicht geht: Über permanent aggressives Preisgeben. Und auch manche taktisch anmutenden Maßnahmen, die derzeit vermehrt zu beobachten sind, könnten langfristig eher gegenteilige Effekte bewirken. Denn wie wirkt es sich beim Konsumenten in der Gesamtbeurteilung einer Biermarke oder einer Brauerei aus, wenn das mühsam gelernte und teuer kommunizierte Markenbild plötzlich durch eine „Innovation“ bereichert wird, die in einer Nachkriegsoptik aus den 60er-Jahren daherkommt? Kann der Markenkern damit wirklich gestärkt werden oder gehört ein solches Projekt doch eher in die Kategorie Folklore? Und um den in der Branche nach wie vor beliebten Me-too-Gedanken nicht außer Acht zu lassen, finden sich in diesen Retro-Angeboten dann auch noch meist die gleichen (massenkompatiblen) Bierstile. Es geht ja schließlich um Hektoliter. Unfiltrierte Kellerbiere zum Beispiel erleben derzeit eine nie geahnte Renaissance.

Was die angestrebte Unverwechselbarkeit angeht, können solche singulären Produktangebote eventuell bestehen, aber markentechnisch gesehen zahlen sie meist nur auf sich selbst ein. Das Gesamtbild der Marke bzw. der Brauerei seitens des Kunden aber verliert dadurch schnell an Homogenität und der Markenkern wird verwässert.

Dazu kommt, dass Markenidentitäten, die von Konsumenten als schwammig wahrgenommen werden, zu einem Glaubwürdigkeitsproblem führen und damit letztlich zu mangelnder Verbraucherakzeptanz. Gerade in einem Markt mit immer ähnlicher wirkenden Produkten kommt es aber zunehmend darauf an, im Erlebnisempfinden und der subjektiven Wahrnehmung der Kunden eine eindeutige und für sie relevante Position zu besetzen – und diese dann auch konsequent zu kommunizieren. Dabei spielen dann weniger die „objektiven“ Produkteigenschaften eine Rolle, sondern vielmehr die von außen wahrgenommenen Faktoren, die sich subjektiv zu einem homogenen Ganzen verbinden sollten, sei es der Name, die Herkunft, prägnante Designelemente, Serviceangebote oder markenprägende Persönlichkeiten.

Auf die Strategie kommt es an

Experten gehen davon aus, dass branchenübergreifend immer noch sieben von zehn Unternehmen nicht in der Lage sind, ihre spezifische Aufgabenstellung als Unternehmen klar zu formulieren, geschweige denn eine wettbewerbsdifferenzierende. Und damit fehlt ihnen die Identität, an der es sich auszurichten gilt und die es ihnen erst ermöglicht, ihre spezifische Anbieterkompetenz im Markt zu transportieren und damit Wettbewerbsvorteile zu schaffen, Wertschöpfungspotenziale konsequent auszuschöpfen und loyale Kunden an sich zu binden. Die Zeiten, in denen die Kundenloyalität allein über die Höhe des Werbedrucks geregelt werden konnte, sind inzwischen definitiv vorbei.

Dass zu einer stringenten Unternehmens- bzw. Markenstrategie auch pfiffige Produktinnovationen gehören, ist unstrittig, gerade in diesen experimentierfreudigen Brauer-Zeiten. Endlich, möchte man ergänzen. Aber nicht alles, was geht, muss auch von allen gemacht werden. Denn neue Produktideen werden strategisch nur dann etwas nützen, wenn sie gleichzeitig die eigene Identität stärken. Und nur darum darf es gehen. □

Martin John

Inhaber des „Büro für Markentechnik“ und Geschäftsführer der „Gourmetbier-Galerie“, arbeitet seit vielen Jahren in der Braubranche. Er unterstützt und berät mittelständische Brauereien in den Bereichen Brand-Management, Marketing und Public Relations.

