

Markenführung und Markenerfolg in gesättigten Märkten*

Von Henning Meyer

In der zurückliegenden Dekade erlebte das Thema „Marke“ einen ungeheuren Boom: Er begann mit der Entdeckung, dass Marken enorm wertvoll sein können, dass zuweilen der Wert einer Marke sogar den des gesamten übrigen Unternehmens übersteigt. Rankings listen seitdem die teuersten Marken der Welt mit immer sagenhafteren Milliardenwerten auf. Ein weiterer Aspekt ist die Ausdehnung des Markenbegriffs: Neben den klassischen Markenartikeln wie Persil oder Coca-Cola wurden Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen als Marken erkannt. Und nicht nur Wirtschaftsunternehmen – auch für berühmte Kulturgüter, Sportler oder Städte konnte ein „Markencharakter“ ermittelt werden. Damit wurde zugleich deutlich, dass „Marke“ ein Phänomen bezeichnet, das keinesfalls neu ist, sondern seit ewigen Zeiten die Märkte ordnet: Es ist der gute Ruf, der einer guten Leistung vorausseilt.

Das gestiegene Markenbewusstsein zeigt sich in den Medien, in der Fachliteratur sowie in den Studienplänen der Universitäten, wo das Thema heute einen viel größeren Raum einnimmt. Vor allem aber zeigt sich dieser Wandel in den Unternehmen selbst: Zielsetzungen, die die Stärkung von Marken betreffen, befinden sich heute in den Businessplänen der meisten Unternehmen. Das Management ist von der großen Bedeutung einer starken Marke überzeugt und hat verstanden, dass das Thema kein Marketing-Trend ist, sondern ein dauerhaft relevanter Faktor.

Das gestiegene Markenbewusstsein ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite ist zu konstatieren, dass das Markenverständnis mit dieser Entwicklung noch nicht Schritt hält. In vielen Unternehmen wird Marke noch immer als ein Thema gesehen, das vorwiegend die Oberflächengestaltung betrifft, also Design und Werbung – weniger jedoch die Produkte und Leistungen selbst. Damit einher geht eine Sichtweise von Marke, die auch in den Medien gern eingenom-

* Hintergrund-Text als Handout für die Teilnehmer des REGAL Branchentreff am 29. Mai 2008 in Wien

men wird. Sie lautet: Marken werden dazu eingesetzt, austauschbare Produkte künstlich zu differenzieren.

Diese oft kolportierte Sicht der Marke ist deswegen ärgerlich, weil sie von dem ablenkt, was in der Markenführung wirklich bedeutend ist: Die wichtigste Funktion der Marke (und folglich die oberste Aufgabe des Markenmanagements) ist es, dafür zu sorgen, dass sich Produkte, die *besonders* sind, die ggf. sogar einzigartig sind, erfolgreich am Markt durchsetzen. Denn es reicht heute nicht mehr aus, dass man das bessere Produkt bietet. In Verdrängungsmärkten müssen selbst objektiv überlegene Leistungen erst noch durchgesetzt werden – d.h. sie müssen als Marke den Weg in die Köpfe der Konsumenten finden.

Die tatsächliche Relevanz der Marke liegt also gerade nicht in der Aufwertung austauschbarer Produkte, sondern betrifft das direkte Gegenteil: Es ist die Aufgabe der Marke, dafür zu sorgen, dass differenzierte, einzigartige Produkte ihre verdiente Geltung erfahren. In den heutigen Märkten führt deshalb am Betreiben eines systematischen Markenmanagements kein Weg mehr vorbei.

Die Marke als Teil der Wertschöpfungskette

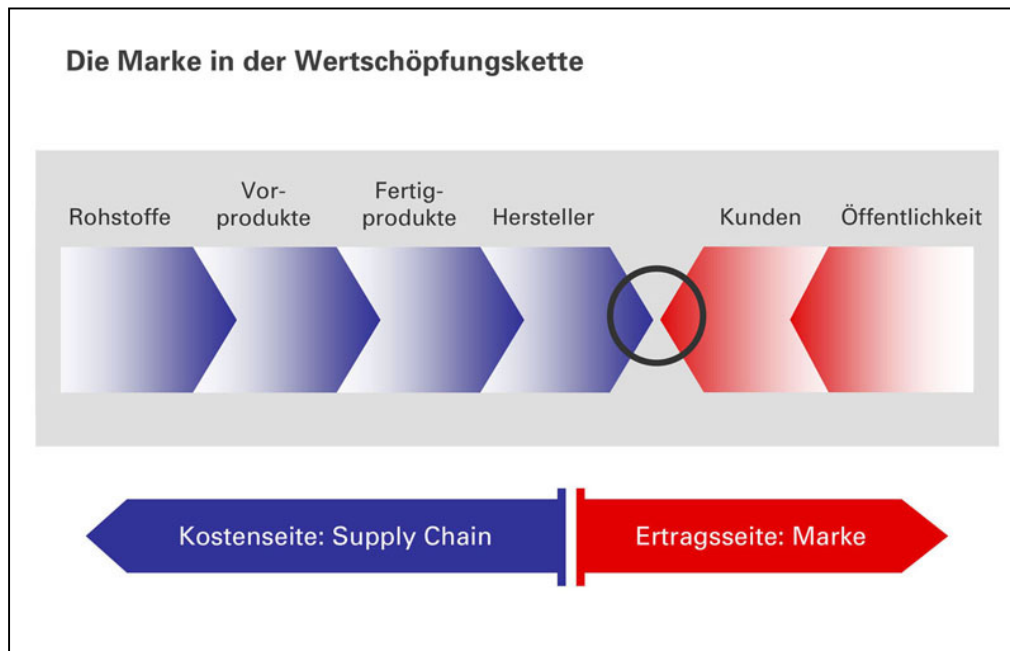
Wie groß die betriebswirtschaftliche und schließlich auch die volkswirtschaftliche Bedeutung von Marken im heutigen Wettbewerb tatsächlich ist, wird erkennbar, wenn man ihre Funktion in den Wertschöpfungsketten betrachtet.

In der klassischen Sichtweise besteht eine Wertschöpfungskette aus der stufenweisen Veredelung vom Rohstoff hin zur Fertigware. Die Wertsteigerung erfolgt vorwiegend physisch „am Material“ und kann dementsprechend anhand objektiver Parameter geplant und gesteuert werden. Ein lehrbuchmäßiger Verlauf könnte beispielsweise folgende Schritte umfassen: Bergbau – Veredelung – Vorstufenproduktion – Uhrenmanufaktur – Fachhandel – Kunde. Der Preis, den der Kunde für das Produkt entrichtet, entspricht insgesamt der von sämtlichen Stufen erzeugten Wertschöpfung.

Warum erscheint uns diese Darstellung in Anbetracht der heutigen Marktverhältnisse als anachronistisch? Der entscheidende Unterschied ergibt sich am letzten Schritt des Wertschöpfungsprozesses: In gesättigten Märkten mit hartem Verdrängungswettbewerb ist es unsicher geworden, ob am Ende der Kette ein Kunde den Gegenwert für die erzeugten Leistungen entrichtet. Wenn man sich der Zahlungsbereitschaft des Kunden aber nicht mehr sicher sein kann, wird der ursprüngliche Begriff der Wertschöpfung fragwürdig – weil der Kunde in der gesamten Kette der einzige Akteur ist, der Geld „einzahlt“. Auf allen anderen Stufen entstehen in Bezug auf das Endprodukt ausschließlich Kosten – und in den Jahresgesprächen tobt der Verteilungskampf.

Um sich im Wettbewerb nachhaltig durchzusetzen, reicht es nicht aus, im eigenen Haus und im Zusammenwirken mit seinen Lieferanten die kostengünstigste Supply Chain zu organisieren. Betriebliche Effizienz ist zwar eine unverzichtbare

Bedingung, aber den Wettlauf um die niedrigsten Kosten kann man nicht gewinnen, weil jeder Vorsprung nur von kurzer Dauer ist.



Langfristig erfolgreich wird ein Unternehmen erst dann, wenn es neben der Kostenseite auch die dem Kunden zugewandte Seite seines Geschäfts, die Ertragsseite, systematisch unter Kontrolle bringt. Dazu müssen zwei Voraussetzungen erfüllt werden:

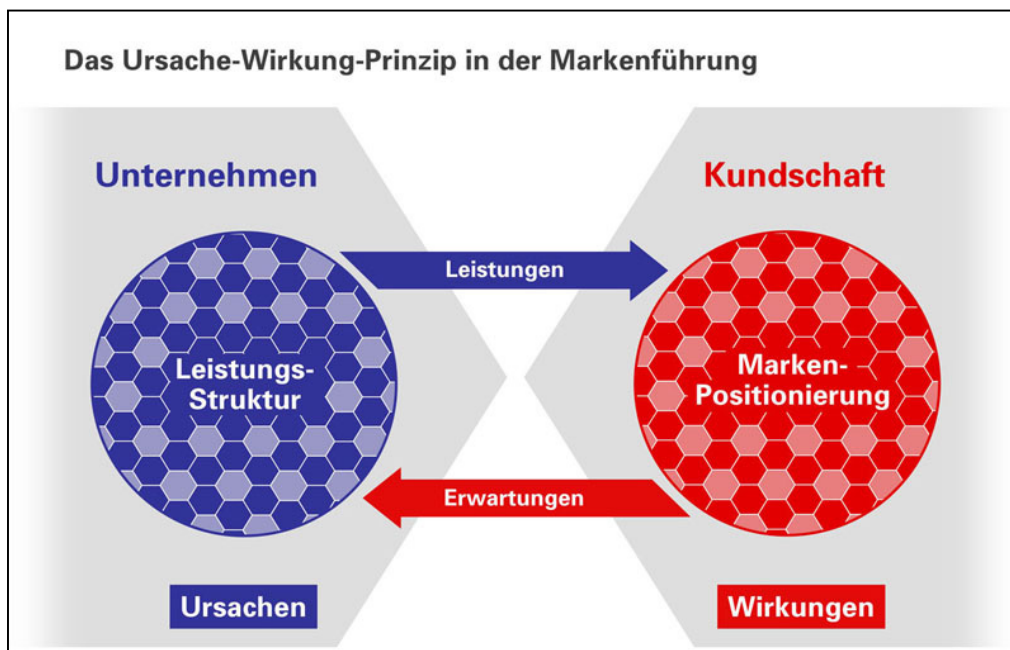
- dauerhafte Kundenbindung (Loyalität), d. h. Schaffung einer stabilen Nachfrage nach der spezifischen eigenen Leistung;
- Zahlungsbereitschaft für den Wert der erbrachten Leistung, d. h. Stabilisierung der eigenen Preispositionierung.

Diese beiden Funktionen kann in den heutigen Märkten ausschließlich die Marke erfüllen. Marken aufzubauen und zu festigen, ist daher zu Recht zu einem prioritären Unternehmensziel geworden. Neben der Herstellung von Waren oder Dienstleistungen ist die Steuerung von Kundschaften der entscheidende Faktor im Wettbewerb. Die Marke sollte daher als reguläres Element einer funktionierenden Wertschöpfungskette betrachtet werden, das in fundamentaler Weise die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinem Markt regelt: Sie wirkt an der entscheidenden Schnittstelle zu gelungener Wertschöpfung (nämlich dem Zugang zur zahlenden Kundschaft) und ist somit ein maßgeblicher Faktor für wirtschaftlichen Erfolg.

Die Marke als System

Werfen wir einen Blick auf das System „Marke“, um uns ihr grundlegendes Arbeitsprinzip und damit die Aufgabe der Markenführung vor Augen zu führen: Wer eine Marke etabliert hat, der beginnt morgen früh nicht bei null, sondern kann auf seine vergangenen Leistungen und das Ansehen, das er sich damit erworben hat, aufbauen. Von einer Marke im wirtschaftlich relevanten Sinne kann man erst dann sprechen, wenn diese *Wirkung* am Markt feststellbar ist – wenn Kunden sich eine feste positive Meinung über eine Leistung gebildet haben, verbunden mit eindeutigen Erwartungen und Präferenzen. Für das Unternehmen ist eine starke Marke gespeicherte Wettbewerbskraft.

Es ist grundlegend für ein analytisches, managementorientiertes Markenverständnis, sich zu vergegenwärtigen, dass die Marke aus zwei Teilsystemen besteht: auf der einen Seite das Unternehmen, das die Markenleistungen erzeugt, und auf der anderen Seite die Kundschaft, in deren Vorstellung sich nach und nach die Markenenergie aufbaut. Dieser Akkumulationsprozess kann ausschließlich im Zeitverlauf durch die „Wiederholung“ erkennbar ähnlicher Leistungen erfolgen. Kundschaftsbildung ist also immer Resultat einer spezifischen Leistungsgeschichte.



Ist eine Marke im Zeitverlauf aufgeladen worden, dann wirken die in der Kundschaft „gespeicherten“ Erfahrungen auf das Unternehmen zurück. Eine eindeutige, positive Erwartungshaltung und eine feste Markenbindung sind entstanden. Unverzichtbare Bedingung, um diese akkumulierte Energie nutzen zu können, ist es, eine positive Rückkopplung herzustellen zwischen den historisch aufgebauten Erwartungen der Kunden und den gegenwärtigen Leistungen der Marke. Der ak-

tuelle Auftritt und die neuesten Produkte müssen in geeigneter Weise an das anschließen, was bereits bekannt ist. Denn die Kunden setzen den aktuellen Auftritt der Marke immer in Beziehung zu den Erfahrungen, die sie in der Vergangenheit mit ihr gemacht haben.

In hart umkämpften Märkten stellen sich Unternehmen die Frage: Wie können wir den Wirkungsgrad unseres Markensystems signifikant erhöhen? Wie schaffen wir es, die Marke so fit zu machen, dass sie unsere neuen Produkte wie auf Flügeln in den Markt trägt? Zwei unternehmerische Erfolgsfaktoren der Markenführung, um in diesem Sinne voran zu kommen, lauten: „Mut zur Komplexität“ und „Wille zu systematischer Führung“.

Mut zur Komplexität

Im Markenmanagement besteht nach wie vor ein zu großer Hang zur Vereinfachung: Viele Manager haben das Gefühl, dass sich ihre Marke leichter führen lässt, wenn man sie auf eine möglichst kurze Formel bringt. Anstatt eine differenzierte Positionierungsstrategie auszuarbeiten wird dann versucht, die Marke in drei bis fünf Kernwerten oder einem plakativen Mission Statement zu fassen. Dahinter steht die trügerische Hoffnung, dass eine komprimierte Markendefinition die Durchsetzung der Positionierung erleichtern würde.

Besonders abträglich sind metaphorische Marken-Definitionen (z. B. die Marke als guter Freund, als Tier, als Auto). Damit kann man allenfalls im Unternehmen das kurzfristige Gefühl einer gemeinsamen Auffassung von der Marke erzeugen. Tatsächlich gehen solche vereinfachenden Instrumente an der Realität vorbei. Denn sowohl die Markenwahrnehmung der Kunden als auch die zugrunde liegende Leistungsstruktur, die diese Wahrnehmung erzeugt, sind viel komplexer.

In entwickelten Märkten gibt es für Marken in der Regel keine Erfolg versprechenden „einfachen“ Positionierungen, die auf nur wenigen Elementen beruhen. Die Differenzierung, die notwendig ist, um sich im Wettbewerb durchzusetzen, basiert auf der Kombination einer Vielzahl markentypischer Elemente und Attribute, die der Marke vom Publikum zugeschrieben werden. Und hinter jedem einzelnen dieser positionierenden Elemente stehen viele verschiedene Aktivitäten des Unternehmens, die aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt sind.

Eine Marke sollte daher nicht mittels weniger abstrakter Begriffe oder Kernwerte beschrieben – und erst recht nicht gemanagt – werden. Richtig ist jedoch, dass die Komplexität der Marke beherrschbar gemacht werden muss. Der sachgerechte Umgang mit Komplexität ist folglich das A und O beim Einsatz von Instrumenten zur Markenführung. Die unzähligen, miteinander vernetzten Leistungsdetails der Marke müssen in eine managebare Struktur gebracht werden, ohne dass die Marke dabei auf zu wenige Parameter verengt wird.

Dieses Vorgehen erfordert den Mut zu einer intensiven Analyse der eigenen Leistungsstruktur, und es kann – verglichen mit formelhaften Markendefinitionen

einen deutlich höheren Diskussions- und Abstimmungsbedarf im Management nach sich ziehen, weil man gezwungen ist, konkret zu werden und sich nicht länger hinter „Image-Floskeln“ verstecken kann.

Beispiel IKEA

Analysiert man die Aktivitäten eines Unternehmens, die hinter einer Marke stehen, wird schnell erkennbar, dass eine Marke beileibe nicht nur aus „Design und Werbung“ besteht. Im Gegenteil: Entscheidend für einen erfolgreichen Markenaufbau sind die Leistungen des gesamten Unternehmens. Leistungsfacetten aus allen Bereichen können ursächlich für die Wirkungen sein, die die Marke im Publikum hervorruft. Die Positionierungen erfolgreicher Marken basieren auf unzähligen konkreten Leistungsdetails, die kontinuierlich vom Unternehmen erzeugt werden.

Ein anschauliches Beispiel dafür ist Ikea: Die Assoziationen, die Kunden mit Ikea verbinden, und das typische Ikea-Erlebnis bestehen aus vielen Eigenschaften, die allesamt auf diese Wirkung einzahlen. Dazu zählt beispielsweise die Tatsache,



dass die meisten Möbel zum Selbst-Zusammenbauen sind, die inszenierte schwedische Herkunft des Unternehmens, die besonders familienfreundliche Atmosphäre in den Möbelhäusern und nicht zuletzt der berühmte Ikea-Katalog (die auflagenstärkste Verkaufspublikation der Welt). Jedes dieser Elemente ist charakteristisch für Ikea. Und aus ihrem Zusammenspiel entsteht eine einzigartige, differenzierende Positionierung mit enormer Anziehungskraft.

Jede dieser markenprägenden Eigenschaften wird durch ganz unterschiedliche Aktivitäten erzeugt. Die schwedische Herkunft beispielsweise wird mittels Werbespots kommuniziert, in denen mit schwedischem Akzent gesprochen wird. In den Restaurants gibt es Köttbullar (schwedische Hackbällchen), und das Produktmanagement bezeichnet die Möbel mit schwedischen Namen. Dahinter wird ein Prinzip erkennbar, dass für jede starke, profilierte Marke gilt: Das, was wir als Kunden wahrnehmen und als markentypisch empfinden, wird auf Unternehmensseite erzeugt durch das gerichtete, markenbezogene Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche und Abteilungen.

Wille zu systematischer Führung der Marke

Der Erfolg einer Marke beruht auf nichts anderem als auf dem eigenen unternehmerischen Handeln. Selbst die herausragenden Jahrhundertmarken sind nicht vom Himmel gefallen, sondern wurden in Folge einer kontinuierlichen Managementleistung das, was sie heute sind. Und auch alle externen Energiefelder, deren Nutzung oftmals als glückliche Fügung erscheint – kollektive Resonanzphänomene, virale „Ansteckungsprozesse“ oder schlicht die Gunst der Stunde – sind durch das eigene Handeln stimuliert, dadurch dass man die geeigneten Signale und Reize ausgesendet hat. Es gibt also einen kausalen Zusammenhang zwischen den Wirkungen einer Marke und den Ursachen für diese Wirkungen, die durch das Unternehmen erzeugt werden.

Vor diesem Hintergrund ist es höchst problematisch, dass in vielen Unternehmen die Bedeutung der Marke zwar sehr hoch angesiedelt ist – sie aber in der operativen Umsetzung nicht entsprechend analytisch behandelt wird, sondern eher als „weiches“, emotionales, zuweilen beinahe nebulöses Thema. Wenn man die Marke als entscheidend für den Unternehmenserfolg erkannt hat, dann sollte man rational mit ihr umgehen und sie mit derselben nüchternen Haltung und mit ebenso systematischen Methoden führen, wie sie in anderen Managementbereichen, z.B. Produktion oder Vertrieb, selbstverständlich sind – ohne jedoch dabei den systemischen Charakter der Marke zu missachten.

Damit Marken-Controlling mehr als ein Schlagwort ist, sollte es sich nicht auf die Markenwirkungen und ihre Quellen beschränken, sondern selbstverständlich auch die Planung und Steuerung umfassen. Die wichtigste Bedingung für ein wirksames Marken-Controlling ist es, dafür zu sorgen, dass die Marke im Unternehmen als ein bereichsübergreifendes Handlungsprogramm verstanden wird, das die Steuerung aller markenrelevanten Prozesse im Unternehmen umfasst. Hierfür bedarf es übergeordneter Planungs- und Kontrollinstrumente, die zwar vom Marketing initiiert und betreut werden, aber alle markenrelevanten Bereiche im Unternehmen einbinden.

Wird dieser Ansatz konsequent verfolgt, dann stehen die Chancen gut, dass das, was als Positionierungs-Strategie auf dem Papier steht, in den Köpfen der Kunden Realität gewinnt. Der Schlüssel zu nachhaltigem Markenerfolg ist eine conse-

quente Verankerung der Marke in den konkreten Arbeitsabläufen. Alle hehren Ziele, ein Unternehmen als Marke zu positionieren, bleiben Wunschvorstellungen, wenn sie nicht verbunden werden mit tagesgeschäftlichen Handlungsprogrammen.

Potenzial für starke Marken

Trotz des Wettbewerbsdrucks in gesättigten Märkten können gut geführte Marken einiges bewegen. Dies zeigen die vielen Erfolgsbeispiele von Marken, die sich auch unter härtesten Bedingungen durchzusetzen vermögen. Ihre stärksten Verbündeten sind dabei die eigenen treuen Kunden. Die Märkte mögen zwar gesättigt erscheinen – die Kunden sind es noch lange nicht, wie jeder leicht an sich selbst feststellen kann: Als Konsumenten haben wir eine unstillbare Lust an Dingen, die wir schön finden, und an Leistungen, die uns begeistern. Wir haben eine nahezu grenzenlose Neigung, uns mit Produkten, die uns gefallen, zu identifizieren und uns mit anderen darüber auszutauschen und zu verbinden. Die neuen Techniken des Internets (Web 2.0) haben diesen Austausch zusätzlich angefacht – und vor allem haben Sie ihn in zuvor ungeahnter Weise transparent gemacht.

In den Köpfen der Kunden gibt es weit mehr „Platz“ als in den Regalen des Handels. Denn auf Kundenseite lebt die Marke von einer Substanz, an der keine Knappheit herrscht: der Freude der Menschen an guter Leistung und der Wille, Teil einer Community zu sein, die sich um diese Leistung formiert. Für resonanzfähige, anziehungskräftige Marken gibt es somit auch in vermeintlich dicht besetzten Märkten genügend Potenzial und Wachstumsraum. Die alte Weisheit „Marken machen Märkte“ ist auch heute noch zutreffend, wenn wir Marke richtig verstehen. Nämlich nicht als ein Label, das wir auf Produkte draufkleben, sondern als ein umfassend einzusetzendes Mittel, um die Menschen dauerhaft für unsere Leistungen zu begeistern.

Buchtipps zum Weiterlesen:

Henning Meyer (Hrsg.): Marken-Management 2008/2009. Jahrbuch für Strategie und Praxis der Markenführung, Frankfurt am Main.

Kontakt:

MARKENTECHNIK CONSULTING
Oelkersallee 42-44
22769 Hamburg
www.markentechnik-consulting.de
mail@markentechnik-consulting.de