

VON PROF. DR. F.-R. ESCH

Was wäre eine Welt ohne Marken? Ist eine Welt ohne Marken überhaupt vorstellbar? Wohl kaum. Marken sind ein Teil unserer Kultur, reflektieren und prägen diese gleichermaßen. Sie besitzen für Kunden wie andere Anspruchsgruppen eine hohe Anziehungskraft. Man verbindet mit ihnen klare Vorstellungen, die letztendlich zu Markenpräferenzen führen. Kunden kaufen keine Produkte und Dienstleistungen, sie kaufen Marken. Eine Miele-Waschmaschine ist eben verlässlich, haltbar und hat eine hohe Qualität. So erzielt eine Miele-Waschmaschine ein Preispremium von 77 Prozent gegenüber anderen Marken und ist trotzdem mit Abstand Marktführer.

Eine Harley-Davidson ist nicht nur ein Motorrad, sondern ein Kultobjekt. Man kauft sich den American Dream und das Gefühl, auf der Route 66 entlang zu schweben. Die vorwiegend älteren Harley-Kunden sichern sich somit ein Stück ewige Jugend. Die Bindung an solche Marken ist stark. Harley-Davidson hat mit 650 000 Mitgliedern den größten Kundenclub der Welt.

Ähnlich verhält es sich mit Marken wie Maggi oder Nivea, die heute aus kaum einem Haushalt wegzudenken wären. Der Maggi-Kunden-Club und das Maggi-Kochstudio sind entsprechend begehrt.

Vorschulkinder malen in Vorlagen Kühe auf Wiesen lila. Bereits 62 Prozent drei- bis vierjähriger Kinder können der lila Kuh die Produktkategorie zuordnen.

Die Macht der Marke ist heute unumstritten. Marken gelten als zentrale immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen. Starke Marken wirken nachweislich positiv auf Erfolgsgrößen wie Umsätze, Preispremiem, Gewinne usw. So liegt laut McKinsey der Total Return to Shareholder bei starken Marken um 1,9 Prozent über dem Durchschnitt der 130 analysierten Unternehmen, bei schwachen Marken hingegen um 3,1 Prozent darunter. Es darf deshalb nicht verwundern, dass das Ergebnis einer Podiumsdiskussion von Top-Managern auf dem Weltwirtschafts-

Kunden
kaufen keine
Produkte, sie
kaufen
Marken. Die
Bindung an
diese ist
stark. So
gehört zum
Beispiel
Maggi in
jeden
Haushalt.
Kundenclub
und
Kochstudio
der Firma
sind
entsprechend
begehrt



Ein Stück

forum in Davos über Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert lautete „Menschen und Marken statt Maschinen“. Hard facts, wie Maschinen, Produkte, Fabriken, sind weitestgehend ausgereizt. Was zählt, sind zunehmend immaterielle Güter wie Marken. Sie bestimmen in hohem Maße, wer künftig im Kampf um Marktanteile überleben wird.

Neben Produktmarken richtet sich der Fokus zunehmend auch auf Unternehmensmarken.

IBM ist „big blue“ und steht für Zuverlässigkeit, Vertrauen und einen guten Service. Deshalb gilt: You never ever got fired for buying an IBM. Entsprechend erweitern sich die Anspruchsgruppen – von Mitarbeitern, Medien, der Financial Community bis hin zu High Potentials: Sieben der zehn beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland zählen zu den 100 wertvollsten

Marken der Welt. Auch die Bereitschaft zum Aktienkauf wird von der Klarheit der Markenvorstellungen beeinflusst.

Mit Marken verbindet man klare und unverwechselbare Vorstellungsbilder: Mit Dallmayr Tradition, Exklusivität, die braun-goldene Farbe und das Stammhaus in München. Markenstärke reflektiert sich in den Köpfen der Kunden. Gerade starke Marken werden durch gefühlsmäßige und bildhafte Eindrücke geprägt. Ein Vergleich von Dallmayr mit Onko-Kaffee verdeutlicht dies: Zur Marke Onko verbindet man im Gegensatz zu Dallmayr keine klaren Vorstellungen. Dies hat dramatische Auswirkungen: Marken ohne klare Vorstellungsbilder sind schwache Marken mit geringem Wert.

So lag der Durchschnittspreis für Dallmayr-Kaffee im Jahr 2002 bei 3,32 Euro bei einem Markt-



ewiger Jugend

anteil von 9,3 Prozent. Onko erzielte hingegen einen Marktanteil von 7,5 Prozent bei einem Durchschnittspreis von nur 2,56 Euro. Dieser Preis lag übrigens im Durchschnitt um 11 Cent unter dem Preis des Aldi-Kaffees! Die Schwäche der Marke ist die Schwäche schwacher Marken.

Marken brauchen eine klare Markenidentität. Grundlage für den Aufbau klarer Vorstellungsbilder zur Marke ist die Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität. Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden Merkmale einer Marke. So sind wir uns intuitiv darüber klar, das IBM eher alt und seriös, Apple hingegen eher jung und menschlich ist.

Viele Unternehmen vernachlässigen bei der Markenführung ihre Wurzeln. Bei deutschen Unterneh-

men, die international tätig sind, ist es häufig „in“, sich als transnationales Unternehmen darzustellen. Die deutschen Wurzeln werden verschämt versteckt. Dabei verbinden viele Anspruchsgruppen damit positive Aspekte wie Gründlichkeit, Qualität usw. BMW wird immer als deutsches Unternehmen gesehen, auch wenn in Spantaburg der Z 4 hergestellt wird.

Marken brauchen einen klaren Fokus. Bei Marken gilt: weniger ist mehr. Starke Marken stehen immer nur für ganz wenige Versprechen, deshalb üben sie auch eine Leuchtturmfunktion aus. Man kann sich als Kunde klar orientieren. Frosch ist das umweltfreundliche Reinigungsmittel, Marlboro ist Abenteuer und Freiheit, die Württembergische Versicherung steht für Zuverlässigkeit und Seriosität und ist der „Fels in der Brandung“. Marken müssen klare und unmiss-

verständliche Signale senden. Marken mit klarem Profil polarisieren. Lieben oder hassen, polarisieren, Stellung beziehen, für wenige Dinge stehen! – das ist Marke. Dies zeigten beispielsweise die Leserbriefe zur Vorstellung des neuen Maybachs in der Zeitschrift Auto, Motor und Sport: Ein Leser steigerte sich sogar in die Behauptung, diese Marke sei nur für moderne Raubritter, also Vorstände in Unternehmen gedacht – Emotionen pur! Luxusmarken leben von der Distanz zwischen Begehrlichkeit und der Möglichkeit, diese Marke auch erwerben zu können.

Marken erhalten durch Kommunikation ihr Gesicht. Die Kommunikation ist das Gesicht der Marke. Eine Marke wird nur durch Kommunikation zur Marke – von der Produktgestaltung, dem Design, über Massenkommunikation, persönliche Kommunikation, das In-

ternet und andere Below-the-Line-Maßnahmen. Diese kommunikativen Kontaktpunkte gilt es marken- und bedürfnisorientiert zu gestalten. Der Buying-Cycle des Kunden muss markenadäquat begleitet werden. Es gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Beispiel des neuen Mini verdeutlicht dies. Das Design ist ein Gesicht in der Masse, es verkörpert klassische Mini-Werte, die zeitgemäß interpretiert wurden. Bereits zwölf Monate vor der Einführung ging der Mini online, dabei standen Lifestyle-Informationen im Vordergrund. Dadurch wurde die Marke klar positioniert (Is it love?), es entstand eine Community von mehr als 100 000 registrierten Nutzern, die in einem mehrstufigen Prozess zu potenziellen Käufern qualifiziert wurden. Die Werbefilme mit den Mini-Abenteuern, die Prospekte und andere Kommunikationsmittel schlagen in die gleiche Kerbe. Die Umsetzung spielt demnach für den Aufbau eines Markenimages eine entscheidende Rolle. Umsetzung ist Strategie!

Markenführung ist Chefsache.

Markenführung ist nicht delegierbar. Es gilt, die Marke von der Strategie bis zur Umsetzung zu begleiten. Dieser Prozess wird immer schwieriger, weil die Anforderungen steigen. Im Konsumgüterbereich wächst zum Beispiel der Wettbewerb mit dem Handel, der sich selbst als Marke versteht und profiliert. IKEA (Wohnst Du noch, oder lebst Du schon) und Hennes & Mauritz sind nur zwei Belege dafür.

In anderen Bereichen hingegen, wie dem Industriegüterbereich, entdeckt man erst die Corporate Brand. Es ist eine „Sleeping beauty“, die wachgeküsst werden muss.

Die Kommunikationsflut, das nachlassende Interesse der Kunden und die Wettbewerbsdichte machen die Durchsetzung einer Marke immer schwerer. Gewinner sind solche Marken, denen es künftig gelingt, einzigartige Plätze in den Köpfen der Anspruchsgruppen zu erobern.

*Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Professor an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Direktor des
Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen*