

Marken – Auf der Suche nach Identität

Die Markenidentität bildet die Richtschnur für erfolgreiche Markenführung / Von Franz-Rudolf Esch

„Die Schwäche der Marke ist die Schwäche schwacher Marken.“ Klaus J. Wübbenhorst, Vorstandsvorsitzender der GfK, Nürnberg, hat recht mit dieser Aussage. Eine Zeitraumanalyse in 95 schnellstrotzenden Konsumgüterbereichen belegt die These eindrucksvoll. Verlierer im Kampf um Marktanteile sind schwache Marken. Starke Marken besetzen hingegen wertvolle Territorien in den Köpfen der Kunden und erhalten dadurch ihre magische Anziehungskraft. Dies gilt nicht nur für Produktmarken, sondern auch für Unternehmensmarken. Marken wirken nicht nur positiv auf Kunden, indem sie bei diesen durch ein klares Image Vertrauen und Bindung aufbauen und somit eine Kapitalisierung der Marke über die Menge und/oder den Preis möglich wird, sie wirken auf alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens – von Mitarbeitern, der Financial Community, Medien und Lieferanten bis hin zur breiten Öffentlichkeit. Dies ist gerade für Corporate Brands essentiell. So ist bekannt und belegt, daß die Bereitschaft zum Aktienkauf bei Marken mit der Klarheit des Markenbildes steigt. Der Siegeszug der Beiersdorf-Aktie im Vergleich zum Standard & Poor's-500-Index ist nur ein Beispiel dafür. Dahinter steckt die Kraft der Marke Nivea.

Starke Marken ziehen in besonderem Maße High Potentials an. Sieben der zehn begehrtesten Arbeitgeber in Deutschland zählen laut Interbrand auch zu den 100 wertvollsten Marken der Welt. Die verbleibenden Unternehmen in dieser Top-ten-Liste der Arbeitgeber wie Lufthansa oder Audi sind ebenfalls starke Marken. Marken spielen demnach auch eine wichtige Rolle im „war of talents“.

So bekannt die Rolle der Marke ist, so wenig wird die Markenführung als zentrale

Strategie in vielen Unternehmen gelebt. Markenbekenntnisse sind oft reine Lippenbekenntnisse. Daß die Markenstrategie das Gesicht der Unternehmensstrategie ist, ist vielen Managern nicht bewußt. Potentiale werden demnach nicht ausgeschöpft. Dies läßt sich an zwei drastischen Beispielen verdeutlichen:

Beispiel 1: Laut Gallup haben 95 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland kein Commitment mit ihrem Unternehmen. Der daraus resultierende Schaden wird auf 211 bis 221 Milliarden Euro beziffert. Offensichtlich fehlt solchen Mitarbeitern ein Leuchtturm, an dem sie sich orientieren können. Ein solcher Orientierungsanker wird durch eine klare Markenidentität jedoch gewährleistet. Nokia-Mitarbeiter haben beispielsweise ein starkes Commitment mit ihrem Unternehmen. Die Marke wird auch nach innen gelebt. Deshalb wäre es für Nokia-Mitarbeiter ein sozialer Abstieg, müßten sie zu einem Konkurrenzunternehmen wechseln. Nokia ist allerdings die Ausnahme, nicht die Regel.

Beispiel 2: Marken bedürfen ähnlich systematischer und kontinuierlicher Investitionen wie Anlagen und Fabriken. Investitionen sind hierbei vor allem Investitionen in Kommunikation, da diese das Sprachrohr der Marke ist. Die Realität sieht anders aus: Man folgt den Konjunkturzyklen, statt diese zielorientiert zu durchbrechen. In rezessiven Zeiten wird entsprechend weniger in Kommunikation investiert. Controller versuchen die Ausgaben zu reduzieren. Dabei ist nicht erst seit der Studie der Boston Consulting Group bekannt und belegt, daß Unternehmen, die antizyklisch in ihre Kommunikation investieren, ihre Marken erfolgreicher durch Rezessionen steuern. Auch hier tun sich gerade starke Marken hervor: Unternehmen wie Miele oder Unilever lassen in ihrem kommunikativen Druck nicht nach. Sie werden belohnt. Procter & Gamble mußte hingegen die schmerzhafteste Erfahrung machen, daß ein Rückgang der Kommunikationsbudgets verheerende Folgen für die Marktanteile von Marken haben kann und steuert mittlerweile wieder kräftig dagegen – durch massive Erhöhung der Kommunikationsetats.

Gute Markenbeispiele sind rar. International sind dies Virgin, Southwest Airlines, Starbucks, Body Shop, GE, Häagen-Dazs, um nur einige zu nennen. National sind es Marken wie Nivea, BMW, Red Bull oder IBM. Doch was ist mit dem Rest der Marken – dem Meer der Gesichtslosen?

Starke Marken kann man vergleichsweise einfach von schwachen differenzieren: Schreiben Sie sich einfach zu fünf Branchen Ihrer Wahl die Marken auf, die Ihnen spontan in den Sinn kommen. Überlegen Sie dann, welche Vorstellungen Sie mit diesen Marken verbinden. Sie können mit dieser simplen Übung leicht die Spreu vom Weizen trennen, denn: Viele in einer Branche vorhandene Marken kommen Ihnen gar nicht erst in den Sinn. Zu anderen haben Sie vielleicht nur diffuse und klischeehafte Vorstellungen. Wiederum andere sind hingegen klar und deutlich in Ihrem Kopf verankert. Letztere sind starke Marken.

Die meisten Marken leiden unter einem Identitätsproblem. Deshalb besteht die vorrangige Aufgabe der Markenführung darin,

eine klare Markenidentität zu entwickeln und diese auch wirksam bei allen Anspruchsgruppen umzusetzen. Folgt man den Überlegungen Domizlaffs, verfügt jede Marke über ein eigenes Gesicht. Damit verweist er auf eine Analogie zur menschlichen Persönlichkeit, die bestimmte Identitätsmerkmale aufweist, so wie eine Marke über ganz bestimmte Identitätsmerkmale verfügt.

Identitätsmerkmale

Diese Identitätsmerkmale prägen die Marke: Orangina ist beispielsweise ein gesundes natürliches Getränk aus Fruchtfleisch und Wasser. Es reflektiert die Werte des Südens, steht für Sonne, Wärme und Dynamik und strahlt als Marke Spontaneität und Humor aus. Die Orange wird durch die Form der runden Flasche mit den Noppen sichtbar übersetzt. Hingegen ist Mercedes-Benz der traditionsreiche deutsche Automobilbauer, der exklusive, prestigevolle und sichere Automobile herstellt, eben der „gute Stern auf allen Straßen“.

Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfaßt die essentiellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke. Viele Unternehmen tun sich aber gerade hier schwer, die Markenidentität wirksam zu erfassen und sie anschließend auch sichtbar zu vermitteln.

Folgende wesentliche Anforderungen sollten Unternehmen im Selbsttest einmal prüfen:

1. Wird die Identität der Marke vollständig erfaßt?

Identitäten sind durch sachliche wie emotionale Inhalte, durch verbale und nonverbale Eindrücke gekennzeichnet. Diese werden bei den Anspruchsgruppen auch in zwei verschiedenen Gehirnhälften abgelegt: Die linke Hirnhälfte reflektiert dabei die Ratio und die Sprachinhalte, die rechte hingegen gefühlsmäßige Eindrücke und Bilder. Viele Unternehmen laufen in eine

*„Die meisten Marken
leiden unter
einem Identitätsproblem.“*

Identitätsfalle, indem sie gerade die Inhalte der rechten Hirnhälfte vernachlässigen. Bei Jack Daniel's stimmen Markenidentität und Markenimage weitestgehend überein: In der linken Hirnhälfte der Kunden reflektieren dies Sachaspekte wie die lange Reifezeit oder die Sorgfalt der Zubereitung. In der rechten Hirnhälfte entsprechend die Bilder und Gefühle: die alten Männer, die Fässer, die entspannte Atmosphäre, das Empfinden von Tradition. Der Grund dafür liegt auf der Hand. Diese Aspekte werden seit Jahren in der Werbung vermittelt. Jack Daniel's reflektiert den Idealfall: Wie Zahnräder greifen die Identitätsaspekte der linken Gehirnhälfte mit denen der rechten Gehirnhälfte zusammen und stützen und stärken sich gegenseitig. Dies ist die Grundlage des Erfolgs für Jack Daniel's, die 1987 in Deutschland 60 000 Flaschen absetzten und bis 1998 ein kontinuierliches Wachstum auf 1 710 000 Flaschen erzielten.

2. Werden die Wurzeln der Markenidentität bei der Ableitung der zukünftigen Ausrichtung hinreichend berücksichtigt?

Oft wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Mit Blick auf die zukünftige Ausrichtung wählen Unternehmen Identitätsmerkmale, die ihren Wurzeln teilweise diametral entgegenstehen. So ist es bei großen, international tätigen deutschen Unternehmen geradezu „in“, sich als transnationales Unternehmen darzustellen. Nicht nur Mitarbeiter in Unternehmen tun sich hier schwer, genau zu operationalisieren, was darunter zu verstehen ist. Die deutschen Wurzeln werden verschämt versteckt. Dabei sind diese Wurzeln für viele Anspruchsgruppen bedeutsam, konnotieren sie doch positive Aspekte wie Gründlichkeit, Qualität, Verlässlichkeit und so weiter. BMW wird immer als deutsches Unternehmen gesehen, auch wenn in Spartanburg der Z 4 hergestellt wird. Und das ist auch gut so.

3. Orientiert man sich bei der Umsetzung der kommunikativen Maßnahmen an der Identität oder ausschließlich an dem Markenimage?

Erfolgreiche Markenführung setzt an der Markenidentität an und nicht an dem bei Kunden aufgebauten Markenimage. Häufig verhält es sich umgekehrt: Klassische Imageuntersuchungen als Fieberthermometer münden oft in Defizitgleichungsstrategien. Der Grund: Man orientiert sich zu wenig an der Markenidentität. Die Folge: Die Marke verwässert. Beredtes Beispiel hierfür ist die Marke Citroën, die als Defizitgleichungsstrategie in den neunziger Jahren das Thema Sicherheit kommunizierte, da die Marke hier Schwächen aufwies. Danach widmete man sich dem Thema geringer Qualitätseinschätzung und untermauerte das mit dem Slogan „Mehr als Sie erwarten“ – ein Offenbarungseid für die Marke. Heute existiert praktisch keine Citroën-

Werbung ohne Preispromotion. Von bequemem Fahren wie in einer Sänfte, dem französischen Flair, also den eigentlichen Wurzeln der Marke, keine Spur, weder bei den Modellen noch in der Kommunikation. Die einseitige Ausrichtung an dem Markenimage, ohne dies mit der Identität abzugleichen, verwässert die Marke. Dabei ist gerade bequemes Fahren im Zeitalter des „Co-cooning“ bedeutsam, bei dem man sich Autos einrichtet wie Wohnzimmer, um sich wohl zu fühlen.

4. Entspricht die Umsetzung der Markenidentität den Vorgaben?

Für die Markenführung gilt: Umsetzung ist Strategie. Die meisten Unternehmen sind Konzeptriesen und Umsetzungszwerge. Manager müssen deshalb lernen, relevante Beurteilungskriterien für die Umsetzung anzusetzen und zu kontrollieren. Der Chef der Werbeagentur Springer & Jacoby hat dazu eine diametral andere Meinung: Er meint, Marketingabteilungen seien überflüssig und das Outsourcen an Werbeagenturen der richtige Weg. Wirklich?

Auch dazu ein Beispiel: Bei der Ende der neunziger Jahre gelauchten neuen Brand Mission Campaign von Jung von Matt für BMW waren die Freiheiten der Werbeagentur maximal. Leider hatten die Fernsehspots, in denen man beispielsweise ein wild zur Musik schreiendes, pubertierendes Mädchen sah, nun rein gar nichts mit der Marke zu tun. Sie waren auch nicht relevant für die Zielgruppen. Ein BMW-Erstkäufer ist im Durchschnitt 52 Jahre alt und kann sich sicherlich noch lebhaft an die Zeit seiner pubertierenden Kinder erinnern. Aber transportiert ein solcher Spot Freude am Fahren, Sportlichkeit und Dynamik? Wohl kaum.

Markenführung

Deshalb ist Markenführung Chefsache. Michael Schumacher würde auch keinen anderen Fahrer an das Steuer seines Formel-1-Boliden lassen, um für ihn das Rennen zu fahren. Deshalb sind alle Umsetzungsmaßnahmen mit Bezug zu den jeweiligen Markt- und Kommunikationsbedingungen und dem dort vorherrschenden Interesse der Zielgruppen zu prüfen. Dabei spielt das Involvement der Kunden eine zentrale Rolle. Dieses Involvement ist jedoch in verschiedenen Phasen des Buying-Cycle völlig verschieden: Es reicht von geringem Interesse in der Prägungsphase, bei der klassische Kommunikationsmaßnahmen dem Imageaufbau dienen, bis zum hohen Involvement in der eigentlichen Kaufphase, wo man dann auch entsprechend andere Informationen zur Marke erwartet.

5. Wird der Buying-Cycle der Kunden marken- und bedürfnisspezifisch dekliniert?

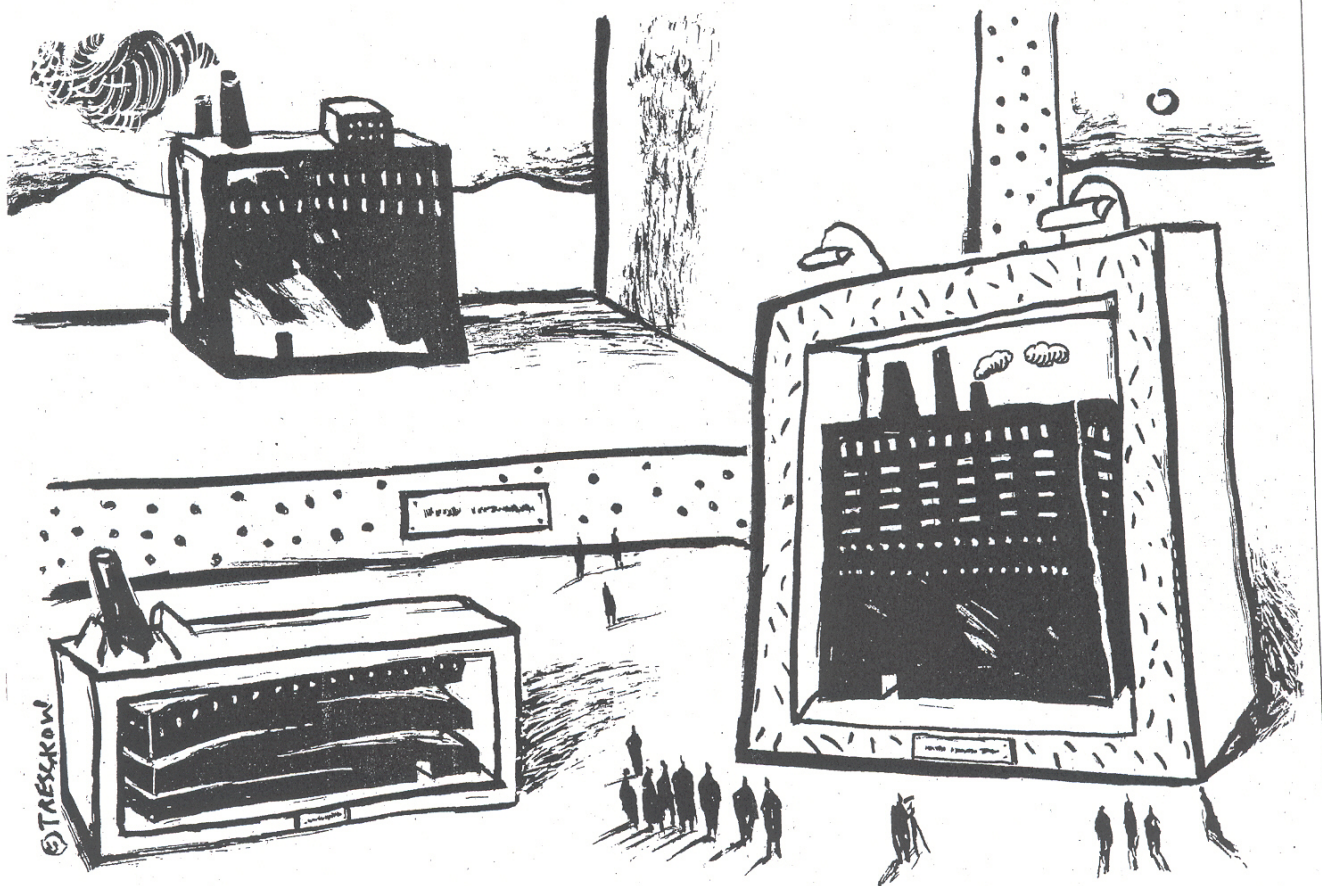
Der Buying-Cycle des Kunden ist marken- und bedürfnisspezifisch zu begleiten! Dazu muß man kommunikative Kontaktpunktanalysen durchführen und analysieren, wo das Unternehmen in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck von welchen Kunden genutzt wird. Erst eine solche Analyse ermöglicht die Abstimmung der Kontaktpunkte und eine adäquate inhaltliche

und formale Ausgestaltung derselben. Die „Moments of truth“ sind zielorientiert zu gestalten. Die Erfahrung lehrt, daß viele kommunikative Kontaktpunkte markenlose Zonen sind, die keinen Beitrag zur Stärkung des Markenimages leisten. So gleichen beispielsweise Versicherungs-Outlets einander häufig wie ein Ei dem anderen.

Miele ist hingegen ein gutes Beispiel für die markenspezifische Deklination kommunikativer Kontaktpunkte: Auf der Homepage wird die herausragende Miele-Qualität erklärt. Die Miele-Waschmaschine vermittelt Qualität. Man kann zwar nicht prüfen, ob die Qualität tatsächlich gut ist, aber durch Irradiationen entsteht ein solcher Eindruck. Eine Miele ist beispielsweise immer ungleich schwerer als jede andere Waschmaschine. Der Schluß „ist schwer – muß gut sein“ liegt nahe. Qualität und Zuverlässigkeit vermittelt auch der Kundendienst – seit Jahren Nummer eins im Kundenbarometer. Wenn der Miele-Kundendienst kommt, ziehen sie an der Haustüre Überzieher über die Schuhe, um die Wohnung oder das Haus nicht zu verschmutzen. Bevor man den Werkzeugkasten auf den Boden stellt, wird ein Tuch ausgebreitet, auf das man den Kasten stellt. Zuverlässigkeit, Vertrauen, Qualität – diese Aspekte werden auch immer wieder in Spots aufgegriffen, in denen mehrere Familiengenerationen sich über ihre positiven Erfahrungen mit Miele äußern. Und natürlich gibt es eine Sammlerbörse für alte und funktionsfähige Miele-Geräte. Der Erfolg von Miele spricht Bände: Ein Preis-Premium bei Waschmaschinen von 77 Prozent gegenüber dem restlichen Markt bei gleichzeitig deutlicher mengenmäßiger Marktführerschaft belegt dies.

6. Wird die Markenidentität nach innen und außen umgesetzt?

Marken müssen nach außen und innen gelebt werden! Denn eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle. Viele Unternehmen meinen, Markenführung richte sich nur nach außen und mit einer schönen Kampagne sei genug getan. Das ist falsch. Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen, da hier gerade Mitarbeiter mit Kundenkontakt die Wahrnehmung der Corporate Brand in hohem Maße prägen. Die Markenidentität wird jedoch selten nach innen gelebt – es ist die Ausnahme, nicht die Regel, wie das mangelnde Commitment der Mitarbeiter (siehe oben) belegt.



Umsetzung

Die Durchsetzung einer Corporate Brand nach außen reicht nicht. Man muß auch ein Brand Engagement Programm nach innen umsetzen. Dabei ist es nicht damit getan, die Mitarbeiter in einem schönen Event über die Markenidentität der Corporate Brand zu informieren oder ihnen Videos oder CD-ROMs mit Informationen zur Markenidentität zukommen zu lassen. Vielmehr ist den Mitarbeitern zu erläutern, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Die markenspezifischen Inhalte müssen für die jeweiligen Mitarbeiter operationalisiert und in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Es nützt nichts, nur über Werte zu reden, man muß sie leben. Schließlich muß man den Mitarbeitern zeigen, wann sie ein vorgegebenes Ziel erreicht haben, und dieses auch messen. Entscheidend hierbei ist, daß der Unternehmenslenker in seinen eigenen Worten – möglichst authentisch – die Parole zur Markenidentität und seine Erwartungen ausgibt und dies anschließend von den Vorgesetzten den unmittelbar zugeordneten Mitarbeitern weitergegeben wird. Viele Change-Management-Programme scheitern gerade hier an einer mangelnden Durchsetzung.

Ein Beispiel: Bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken wurde die Marke zwar nach außen dekliniert, jedoch nicht nach innen. Die Gründer, Raiffeisen und Schultze-Delitzsch, wollten in Bedrängnis geratenen Landwirten, Handwerkern und Gewerbebetrieben helfen, ihre wirtschaftliche Selbständigkeit zu wahren. Diese Identität wurde in ein adäquates Positionierungsversprechen transformiert und durch das Schlüsselbild des freien Weges und die Programmformel „Wir machen den Weg frei“ klar nach außen kommuniziert. Ganz anders verhält es sich in der Innensicht. Selbst Marketingleiter in selbständigen Volksbanken und Raiffeisenbanken können die Inhalte des freien Weges nicht en détail erläutern. Vorstände wollen, zudem keine Mitglieder werben, weil diese teurer sind als herkömmliche Kunden. Man muß ihnen schließlich etwas ausschütten. Der Gedanke von Raiffeisen und Schultze-Delitzsch wird konterkariert statt gelebt. Bei dem Unternehmen Heidelberger Druck wird die Marke hingegen auch nach innen gelebt. Durch differenzierte Programme werden die Markeninhalte regelmäßig erläutert und vermittelt, damit ein klares Verständnis zur Marke entsteht. Die Marke wirkt nach innen und nach außen.

Fazit: Die Markenidentität bildet die Richtschnur für erfolgreiche Markenführung. Die vollständige Erfassung, zeitgemäße Interpretation und zukunftsorientierte Ausrichtung dieser Identität sind das Fundament des Markenerfolgs. Die Umsetzung der Markenmaßnahmen muß sich eben an dieser Markenidentität ausrichten. Dies belegen alle erfolgreich geführten Marken. Für Marken ohne Identität gilt hingegen das Zitat des großen Philosophen Seneca: Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll, ist kein Wind der richtige.

Der Autor ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.