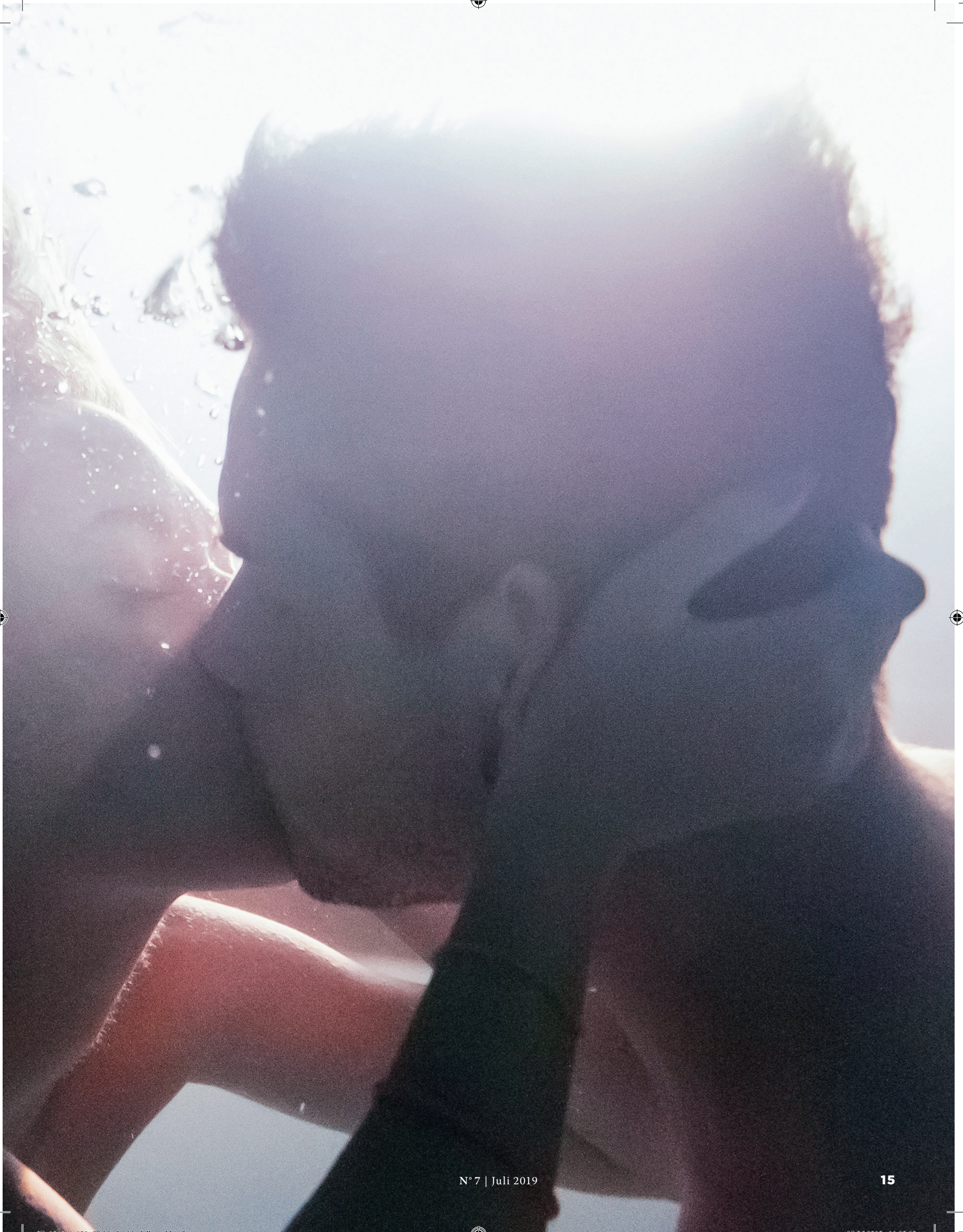




BEWUSST SEIN

The one and only? **Markenmodelle** gibt es wie Sand am Meer.
Sie helfen, das Besondere zu spüren, die Identität
einer Marke zu begreifen, und sie unterstützen die strategische
Markenführung. Wichtig dabei: Die Modelle müssen
verständlich sein und vor allem nach innen funktionieren.



Eine starke Marke ist so komplex wie simpel. Sie polarisiert, eckt an und spielt mit großen Gefühlen. Eine Marke setzt sich zusammen aus einem Sammelsurium an Erwartungen, die sich von Mensch zu Mensch, von Kunde zu Kunde unterscheiden. Sie vereint Erlebnisse, Träume und Vorstellungen und ist so viel mehr als ein Produkt, ein Symbol, ein Name oder ein Design. Sie ist Ankerpunkt, bietet Orientierung und Mehrwert, hilft Kunden, sich abzugrenzen und zu profilieren. Im Idealfall gehen Kunden mit für sie relevanten Marken eine langfristige Beziehung ein, während der Handel mithilfe bestimmter Marken sein Image definiert. Nicht zuletzt machen bekannte Marken die wertvollsten Vermögenswerte eines Unternehmens aus, bei Coca-Cola oder McDonald's sogar weit über die Hälfte.

„Schwache Marken machen Kundenwerbung, für starke Marken machen Kunden Werbung“, beschreibt es Karsten Kilian von der Universität Würzburg. Und Anton Mayer, Leiter des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München, sieht in einer Marke „ein Stakeholder-übergreifendes, geteiltes Werteverständnis, durch diverse Stakeholder über digitale und analoge Kontaktpunkte mitgeprägtes und über spezifische Zeichen abrufbares (dynamisches) Schema“.

Mayer schreibt der Marke vor allem drei Funktionen zu: Sie bietet dem Kunden einen ideellen Nutzen, indem er sich mit dem Produkt identifiziert. Sie verschafft effiziente Informationen, weil sie für eine bestimmte Qualität steht, die der Kunde kennt. Und sie minimiert das Risiko, weil der Kunde folglich bereits weiß, worauf er sich einlässt. Dabei wird vor allem deutlich: Keine literarische Definition, keine akademische Annäherung, keine intellektuelle Diskussion wird der Marke vollkommen gerecht.

Um eine Marke aber strategisch zum Erfolg zu führen, ist es schlicht notwendig, ihren Wert, ihr Wesen, ihr Nutzen, ihr Wirken und damit verknüpfte Ziele konzeptionell zu erfassen: Eine komplexe Angelegenheit. Nicht verwunderlich also, dass es mittlerweile eine Vielzahl an Versuchen von Agenturen, Wissenschaftlern, Marketern und Unternehmen gibt, genau das mithilfe von Markenmodellen sichtbar zu machen. Allein in Deutschland existieren laut Markenlexikon um die 80.

Dabei hat sich gezeigt: Das eine, perfekte Modell existiert nicht. Es geht vielmehr darum, herauszufinden, welcher Ansatz für welche Zielsetzung, für welches Produkt, für welches Unternehmen und seine Mitarbeiter, für welche Marke am besten funktioniert. Dabei mussten und müssen die Modelle immer wieder überprüft und an die Herausforderungen der jeweiligen Zeit angepasst werden.

»Die Marke ist ein Stakeholder-
übergreifendes, geteiltes Werteverständnis,
ein durch diverse Stakeholder über digitale
und analoge Kontaktpunkte mitgeprägtes
und über spezifische Zeichen
abrufbares (dynamisches) Schema.«

Professor Anton Mayer,
Leiter des Instituts für Marketing an der LMU München

VERGANGENHEIT → GEGENWART → ZUKUNFT

Obwohl Menschen bereits seit Tausenden von Jahren ihre Produkte mit Markierungen und Wappen kennzeichnen, hat sich das Markenverständnis, wie wir es heute kennen, erst spät entwickelt.

Als im Jahr 1875 das erste Markenschutzgesetz in Deutschland in Kraft tritt, lässt die Staatliche Porzellan-Manufaktur Meissen ihr markantes Erkennungszeichen, zwei sich kreuzende Schwerter, als erstes Unternehmen eintragen und gilt damit als älteste Marke im juristischen Sinne. Aber während der Markenwert damals, in der sogenannten „Güter-zentrierten Marken-Ära“ nach Anton Mayer, bis in die 1930er-Jahre hinein ausschließlich im Produkt liegt und eine Kennzeichnung dem Schutz vor Nachahmern und der Wiedererkennung durch Kunden dient, versuchen Unternehmen bis in die 1990er-Jahre hinein, die Produkte stärker voneinander zu differenzieren und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu sichern: Die „Wert-zentrierte Marken-Ära“ zeichnet sich laut Mayer folglich dadurch aus, dass Unternehmen Kunden neben einem funktionalen auch einen symbolischen Markenwert bieten möchten. Rolls-Royce-Fahrer beispielsweise erwarten nicht mehr länger nur Qualität und Funktionalität, sondern wollen nun auch als Zugehörige einer elitären Klasse wahrgenommen werden. Die Marke erhält also zusätzlich einen funktionalen und symbolischen Wert. Einer der bekanntesten Markenexperten dieser Zeit ist Hans Domizlaff, der als Begrün-

der der Markentechnik gilt und bis Mitte der 1960er-Jahre für Reemtsma, Siemens und die Deutsche Grammophon als Berater tätig war. Sein Buch *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik* ist das erste, das sich fachlich mit der Entstehung eines Markenartikels auseinandersetzt. Domizlaff legte mit seiner Theorie den Grundstein für Markenmodelle, Markenstrategie und -management, wie wir sie heute kennen. Seine 22 Gesetze der natürlichen Markenbildung sind zum Teil noch heute anwendbar. (Der Markenexperte Christian von Thaden, CEO von Batten & Company, hat die Thesen für W&V auf ihre Aktualität hin überprüft; Seite 18.)

Die Marke wird zur Persönlichkeit

Allerdings nicht alle: Für Domizlaff sind Markengesetze mit Naturgesetzen gleichzusetzen – ein Ansatz, der zu dem heutigen, dynamischen Markenverständnis vollkommen konträr ist. Der prägnanteste Wandel in Sachen Markenverständnis findet aber erst Anfang der 1990er-Jahre statt, mit Beginn der „Beziehungs-zentrierten Ära“. Unternehmen stellen immer häufiger fest, dass der Kunde, unabhängig vom Produkt, aktiver wird. Er möchte zunehmend mitbestimmen und beeinflusst den Markenwert dadurch maßgeblich.

Für Markenmodelle bedeutet das: Sie müssen plötzlich ganz andere Faktoren berücksichtigen, denn zwischen Kunden und Marken entstehen erstmals dyadische Beziehungen. Der Marke wird eine Persönlichkeit zugeschrieben. Dazu kommt: Neben Kunden sind plötzlich auch Mitarbeiter zentrale Gestalter einer →

ALTE LEHRSÄTZE NEU BEURTEILT



Der Begründer der Markentechnik Hans Domizlaff veröffentlichte 1939 in seinem Werk *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik* die 22 Grundgesetze der natürlichen Markenbildung, auf die sich auch heute noch zahlreiche Autoren und Marketer beziehen. Trotzdem gibt es Aspekte, die heute in dieser Form nicht mehr gültig sind.

Markenexperte **Christian von Thaden**, CEO von Batten & Company, hat Hans Domizlaffs Thesen für W&V überprüft. Eine Auswahl.

„Die Voraussetzung der natürlichen Markenbildung ist die Warenqualität.“

→ Ja, auf jeden Fall. Dabei sollte man aber den „Service“ mit einschließen. Heute spricht man daher eher von der „Customer-Experience“ anstatt von „Warenqualität“.

„In den Anfangszeiten einer natürlichen Markenbildung ist jede laute Reklame gefährlich. Dagegen sind sachliche Begründungen der Qualität wertvoll, die es der öffentlichen Meinung ermöglichen, eine günstige Stellungnahme sich selbst und anderen gegenüber zu vertreten.“

→ Nein, Reklame beziehungsweise Werbung muss erst mal auffallen. „Laut“ zu sein kann dabei durchaus helfen. Aber Achtung: „Laut“ ist nicht gleich „billig“.

„Die Gleichförmigkeit der Verpackung [ab 1951: oder Aufmachung] bedeutet eine augenscheinliche Sicherheit bezüglich der unbedingt verlangten Gleichförmigkeit der Warenbeschaffenheit.“

→ Nein, die Verpackung ist heute eines der wichtigsten Markeninstrumente im Bereich FMCG/CPG. Sie findet direkt am PoS statt. Vor allem Sonderformate sind im Verpackungsbereich sehr wichtig geworden.

„Die Verkaufseinheit ist ein wesentliches Merkmal einer Ware, die ein blindes Qualitätsvertrauen voraussetzen will. Je kleiner die Zahl der Verkaufseinheiten, desto stärker die Unverkennbarkeit der Markenware.“

→ Nein, das sieht man besonders gut am Beispiel I-Phone: Wenn die Zielgruppe passt, ist die Menge nicht zwingend das Problem. Siehe auch Marken wie Mercedes, BMW und selbst Porsche, die ihre Abverkaufszahlen in den vergangenen Jahren stark gesteigert haben.

„Die Verwendung eines Namens muß auf ein einziges Erzeugnis oder auf eine möglichst konzentrierte Idee beschränkt werden.“

→ Nein, gerade die Markendehnung ist ja die Kunst: Dabei geht es darum, herauszufinden, wie weit ich dehnen kann, ohne zu verwässern.

„Der Markt beweist durch seine eigenen Wertprägungen eine Vorliebe für einfache, sachliche Bezeichnungen von Marken, die in einem sinnfälligen Zusammenhang mit der Ware stehen.“

→ Nein, das gilt so nicht mehr: Porsche Cayenne und Apple funktionieren ja auch.

„Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“

→ Nein. Es gibt heute viele erfolgreiche Unternehmen, die sehr viele Marken führen.

Marke. Die Touchpoints, an denen sich die Stakeholder einer Marke begegnen, werden immer relevanter.



Der Markenwert ergibt sich zunehmend aus einem kontinuierlichen, dynamischen und vor allem interaktiven Prozess zwischen Marken, Unternehmen und allen weiteren Stakeholdern.

Heute wird die Marke als dynamischer, sozialer Prozess erlebt: Die sogenannte „Stakeholder-zentrierte Ära“ unterscheidet sich vor allem dadurch, dass anstelle einer dyadischen Marken-Kunden-Beziehung ein Netzwerk an Beziehungen zwischen allen Beteiligten eines Marken-Ökosystems getreten ist. Das bedeutet: Alle, die mit einer Marke, mit dem Unternehmen und seinem Kosmos in Berührung kommen, nehmen Einfluss und bestimmen den Markenwert. Bei BMW zum Beispiel sind das nicht nur die verschiedenen zugehörigen Marken wie BMW i, Mini oder Rolls-Royce, nicht nur das Unternehmen und seine Kunden, sondern auch Verkäufer, Werkstätten, Events, das BMW-Formel-1-Team, die BMW-Welt, das zugehörige Restaurant und so weiter. Die Marke wird zur Erlebniswelt.

Dazu kommt, dass Unternehmen und ihre Marken immer internationaler werden. Und das ist eine große Herausforderung: „Die großen, globalen Unternehmen stehen heutzutage vor allem vor dem Problem, die Marken international zu steuern“, sagt Christian von Thaden, CEO von Batten & Company. „Es ist eine komplexe Aufgabe, das, was ich im Headquarter entwickelt habe, auch international zu kommunizieren.“

Die Markenmodelle passen sich an

Weil die Systeme, in denen sich Marken bewegen, selbst immer komplexer werden, müssen die Modelle, damit sie funktionieren, theoretisch fundiert und einfach erklärbar sein, vor allem aber: nach innen funktionieren. Das eine, perfekte Modell existiert für von Thaden nicht. Vermutlich gibt es sogar einige, sagt der Markenexperte, mit denen man vernünftig arbeiten kann: „Das Wichtigste: Modelle müssen operationalisierbar sein, sie müssen allen beteiligten und relevanten Personen Orientierung geben und vorstandsfähig sein. Marke sollte zwingend eine Top-Management-Entscheidung sein.“ Denn in jüngster Zeit, beobachtet der Markenexperte, ist das Thema Markenführung vor allem auf Vorstandsebene schlicht nicht mehr so präsent wie noch vor 15 Jahren. Marketer kämpfen nicht selten um die Akzeptanz von Modellen im Unternehmen. Laut Christian von Thaden

liegt das unter anderem daran, dass Markenentwicklung in der jüngsten Vergangenheit oftmals zu technisch gedacht wurde – und Verantwortlichkeiten in vielen Unternehmen nicht mehr klar definiert sind. Neben einem Chief Marketing Officer ist in vielen Unternehmen heute auch ein Chief Digital Officer für die Entwicklung der Marke zuständig.

„Ein CDO, der verantwortlich ist für alle digitalen Kanäle und Touchpoints, möchte natürlich sehr flexibel reagieren. Eine Markenführung lebt aber eben auch von langfristigen Zielen, sie braucht eine Art ‚True North‘, und das wissen die Marketingverantwortlichen natürlich“, sagt von Thaden. Weil CMOs der alten Schule jedoch oftmals das notwendige digitale Wissen fehlt, führt das nicht selten zu Konflikten. „Ich glaube, dass das aber nur eine vorübergehende Erscheinung ist. Mit der neuen, technisch verständigeren Generation der Marketer werden die Funktionen auch wieder auf die CMOs übergehen.“ Markenmodelle funktionieren folglich dann am besten, wenn sie klar definierte Ziele benennen, die aber flexibel erreicht werden können, wenn es mit ihrer Hilfe gelingt, alle Touchpoints und Aktionen in Zusammenhang mit der Marke optimal zu orchestrieren, und wenn sie berücksichtigen, dass es um das Markenerlebnis geht, dass der Schlüssel zur starken Marke in der Customer-Experience liegt. Gerade unter diesem Aspekt aber fällt auf, dass die bestehenden Modelle das menschliche Verhalten in wirtschaftlichen Situationen noch nicht ausreichend reflektieren.

Dadurch wirken Diskussionen um Marketingentscheidungen oft willkürlich. Marken sind aber erwiesenermaßen umso erfolgreicher, je mehr sie sich ihrer Wirkung auf die Kunden bewusst sind, je mehr es ihnen gelingt, für ihre Kunden zufriedenstellende Erlebnisse zu schaffen, je näher sie an den emotionalen Bedürfnissen ihrer Kunden dran sind. Das haben die israelischen Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky mit ihren Publikationen zu „Behavioural Economics“, der Verhaltensökonomie, bereits hinreichend unter Beweis gestellt.



Um für das Marketing der Zukunft gerüstet zu sein, müssen Markenmodelle vermehrt aus den Erkenntnissen um Wirkungswissen heraus argumentieren.

Und das wird in Zukunft sogar noch relevanter: Denn Unternehmen werden immer datenorientierter geführt. Marketer müssen umdenken, sie müssen Wege finden, →

LESETIPPS



Vahlen Handbücher
Werner Kroeber-Riel
Andrea Gröppel-Klein
„Konsumentenverhalten“
10. Auflage
Vahlen-Verlag



Werner Kroeber-Riel, Franz-Rudolf Esch
„Strategie und Technik der Werbung“
8. Auflage
Kohlhammer-Verlag



Franz-Rudolf Esch
„Strategie und Technik der Markenführung“
9. Auflage
Vahlen-Verlag



Peter Haller, Wolfgang Twardawa
„Die Zukunft der Marke“
Springer Gabler

Modellkategorien nach Esch

Kategorie 1

Markenmodelle zur strategischen Entwicklung von Marken

Markenidentitätsmodelle dienen zur Ableitung von Markenwerten und Markenpositionierungsmodellen. Sie sind die meist nach Plausibilität entwickelt. Nur wenige, wie das Markensteuerrad, wurden theoretisch fundiert abgeleitet.

Kategorie 2

Markenmodelle zur Optimierung von Markensystemen

Hierunter fallen Modelle zu Markenarchitekturen, Markenallianzen, Markendehnungen sowie zum „Ingredient Branding“. Sie finden oft abgewandelt in Checklisten Verwendung.

Kategorie 3

Markenmodelle zur Erklärung und zur Messung einzelner Markenwirkungen

Diese Modelle dienen zur Erklärung und Messung des Markenwissens, Markenimages, der Markenpersönlichkeit, der Markenbeziehungen, des Markenerlebens, der Markenästhetik, der Markenliebe, des Markenvertrauens, der Markenzufriedenheit, der Markenbindung, der Markentreue, der neuronalen Markenwirkungen, des Markenengagements, des Markencommitments, des Markenattachments und der Markencommunitys. Ihr Ziel ist es, wichtige Einzelwirkungen so konkret wie möglich erfassen und erklären zu können, um daraus Handlungsanleitungen abzuleiten. Sie finden vor allem Anwendung in der Marktforschung, weniger um Marketingmaßnahmen wirksam zu gestalten.

Kategorie 4

Markenmodelle zur Messung der Gesamtwirkung einer Marke

Diese Ansätze erfassen die Markenstärke qualitativ (verhaltenswissenschaftlicher Markenwert) oder evaluieren sie im Sinne eines Markenwerts in Geldwert (finanzwirtschaftlicher Markenwert). Ersteres dient zur Diagnose des Erfolges, Letzteres zu dessen Evaluation. So verführerisch diese Zahlen wirken und so gern diese auch genutzt werden, um die Stärke der eigenen Marke zu demonstrieren, so kritisch sind die Bewertungsansätze selbst zu beurteilen. Das zeigt sich auch in den starken Abweichungen der Markenwerte für ein und dieselbe Marke je nach Verfahren. Die meisten Markenwertrankings beruhen zum einen auf Schätzungen und nicht auf einer differenzierten Analyse mit allen notwendigen zu erhebenden Größen, zum anderen fehlt es an einem validen Maß, um die Güte der Verfahren bewerten zu können.

Kategorie 5

Ansätze zur wirksamen Umsetzung von Marken

Hierunter fallen alle Modelle, die die Umsetzung nach innen (bei Managern und Mitarbeitern, in Strukturen und Prozessen von Unternehmen) sowie nach außen erfassen (an allen relevanten Berührungspunkten mit Kunden auf der Customer-Journey).

Quelle: Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK), EBS Wiesbaden

mit diesen Daten umzugehen, sie so zu nutzen, dass die Marke optimal davon profitiert. Laut Kai Herzberger, Group Director Facebook, geht es längst nicht mehr nur darum, ein Kundenverständnis zu entwickeln, sondern um ein vollkommen neues Menschenverständnis: um den Menschen hinter dem Kunden, mit all seinen Bedürfnissen, in allen Lebensbereichen. Die Experience steht damit zwar weiterhin im Mittelpunkt, erreicht aber eine neue Ebene.

Unternehmen können heute mithilfe der gewonnenen Daten so tief wie nie zuvor in das menschliche Verhalten blicken. Wenn es gelingt, das sinnvoll zu interpretieren, können Marken eine engere emotionale Bindung zum Kunden aufbauen als jemals zuvor. Dafür müssen sich Unternehmen aber fragen: Verstehen wir Menschen? Holen wir sie ab und halten wir sie dann? Das nämlich ist laut Herzberger meist nicht der Fall.

Die Zukunft einer Marke liegt heute mehr denn je in ihrer Individualität. Markenmodelle müssen diese Entwicklung abbilden und mithilfe geeigneter theoretischer Ansätze dabei unterstützen, aus den gewonnenen Daten wertvolle Erkenntnisse zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz der Marketingmaßnahmen zu ziehen. Mediapläne müssen auf individuelle, markenspezifische Käufergruppen ausgerichtet sein, um Relevanz zu schaffen. Die hohe Kunst dabei: die eigenen Markenwerte, emotionale und rationale, und die der Wettbewerber exakt zu bestimmen.

Dabei gilt grundsätzlich weiterhin: Die Modelle müssen auch in Zukunft für alle Beteiligten leicht verständlich und in sich konsistent sein – und vor allem nach innen funktionieren, damit das gesamte Unternehmen danach arbeiten kann. Die Ziele sollten klar definiert, die Mittel hingegen flexibel und agil sein.

MARKENMODELLE: FAZIT

- N° 1 Das Markenmodell muss verständlich sein und nach innen funktionieren, damit das gesamte Unternehmen danach arbeiten kann.
- N° 2 Die Markenwerte müssen exakt bestimmt sein.
- N° 3 Flexibilität nicht im Ziel, sondern in der Umsetzung. Ein flexibles Ziel ist immer schwierig.
- N° 4 Das menschliche Verhalten in wirtschaftlichen Situationen muss stärker berücksichtigt werden.
- N° 5 Die Zukunft der Marke liegt in ihrer Individualität. ¶