

20 Jahre in Sachen Marke: Lessons Learned (Teil 1)

Nach mehr als 20 Jahren in Sachen Marke ist es Zeit, zu rekapitulieren. Mit meinen persönlichen Erfahrungen könnte ich sicher mehrere Bücher füllen. Nicht jede Erfahrung lässt sich unmittelbar in ein überdauerndes Gesetz der Markenführung gießen. Allerdings gibt es aus meiner Sicht einige unumstößliche Regeln, die man bei der täglichen Markenarbeit beherzigen sollte.

Einige dieser Regeln sind im Folgenden aufgeführt. Sie können ihnen als Denkansätze dienen:

Die einfachsten Fragen sind die besten, oder: Erst kommt die Pflicht, dann die Kür.

Wie gerne schweben wir doch in höheren Sphären und lassen uns durch jedes neue Buzz Word anstecken. Wer „in“ sein will, muss die neuesten Trends, Methoden und Moden im Marketing kennen, um mitreden zu können. Ein solches Stichwort ist beispielsweise Neuro-Marketing. Der Wunsch nach der Entdeckung eines Buy-Button im Gehirn des Konsumenten ist auch wirklich verführerisch. Da wir selbst neuronale Studien durchgeführt haben, kennen wir die Möglichkeiten und Grenzen dieser Methodik genau. Vom Buy-Button sind wir noch weit entfernt. Sicherlich können neue Methoden und Ansätze hilfreich sein, sie sind auch notwendig, allerdings sollte man sich nicht all zu sehr verführen lassen, denn: Erst kommt die Pflicht, dann die Kür. Die einfachsten Fragen sind die besten. Manchmal ist es gut, Dinge, die man macht und die sich im Unternehmen eingeschlichen haben, grundlegend zu hinterfragen:

- **Warum gibt es uns?** Was ist unsere Daseinsberechtigung und was treibt uns an? Es geht hier schlicht um die Mission eines Unternehmens. Diese

muss einfach, klar und packend sein. Bei 3M heißt sie „We want to solve unsolved problems innovatively“, bei der Würth Group heißt es schlicht „Wir lieben das Verkaufen“.

- **Wofür stehen wir ein?** Welchen Grundsätzen fühlen wir uns verpflichtet? Bei der REWE Group haben wir in einem intensiven Prozess mit dem Management sechs Grundsätze entwickelt. Einer davon bezieht sich auf nachhaltiges Handeln. Das hat man sich zu Herzen genommen: Heute gibt es eine Vorstandsverantwortlichkeit für Nachhaltigkeit. Es wurde ein Nachhaltigkeitsstrategiekreis unterhalb des Vorstandes gegründet, der alle Geschäftseinheiten einbezieht. Es finden regelmäßig Treffen zu Themen statt, bei denen Aspekte von „Grüne Produkte“ über Energie, Klima, Umwelt und Mitarbeiter bis gesellschaftliches Engagement diskutiert werden. Dieser Einsatz wurde belohnt: Letztes Jahr erhielt die REWE Group für ihr besonderes Engagement den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (Abb. 1).

- **Wer sind wir, was sind die wesensprägenden Merkmale unserer Marke?** Hier sind die hard facts und die soft facts der Marke zu bestimmen. Dabei sollte man sich vor weichgespülten und abgedroschenen Aussagen hüten, schließlich geht es auch darum, die Ecken und Kanten einer Marke zu bestimmen.
- **Warum soll der Kunde uns wählen?** Welche Position soll die Marke beziehen? Stellung zu beziehen ist nicht immer leicht, man wird dafür geliebt oder gehasst, aber es hilft letztendlich zur Profilierung im Markt. Der Positionierungssatz sollte kurz und knackig sein: „Swarovski bringt mich zum Staunen und inspiriert“. Dieser Satz bringt die Seele von Swarovski klar zum Ausdruck und ist für die unterschiedlichsten Kunden, ob im B2B-Bereich oder im B2C-Sektor, bei Sammlern von Figuren oder Käufern von Schmuck relevant.
- **Wo wollen wir in zehn bis 15 Jahren sein?** Was ist die große Vision, die alle Mitarbeiter im Unternehmen teilen?



Abb. 1: Beispiel REWE

Das Geschäftsmodell prägt die Marke, die Marke prägt das Geschäftsmodell.

Grundsätzlich gibt es aus strategischer Sicht zwei Wege: Auf der einen Seite kann das Geschäftsmodell die Markenstrategie bestimmen. Dies ist häufig im B2B-Bereich wie bei Hilti, BASF oder der Schaeffler-Gruppe, aber auch bei Dienstleistungsunternehmen wie Allianz oder Cosmos der Fall:

Brand Strategy is the face of the Business Strategy.

Auf der anderen Seite kann aber auch die Markenstrategie das Geschäftsmodell bestimmen, wie bei Marlboro, Axe oder Nivea. Das Wachstum kommt dann primär aus den Markenüberlegungen:

Brand Strategy drives Business Strategy.

Unabhängig von beiden Stoßrichtungen müssen Geschäftsmodell und Marke ineinander greifen. Zudem können sich die Schwerpunkte verschieben: Bei der BASF wurden beispielsweise alle Geschäftsbereiche nach der Entwicklung der Markenidentität überprüft: Was nicht zur Identität passte, durfte auch nicht mehr unter der Marke BASF firmieren.

IKEA ist ein perfektes Beispiel für die Passung von Geschäftsmodell, Unternehmenskultur und Markenstrategie: Der IKEA-Gründer Ingvar Kamprad hatte die Idee, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. IKEA ist heute weit mehr als nur Möbelhaus und wächst in Deutschland jedes Jahr – gegen den

rückläufigen Trend in der Möbelbranche. Das Geschäftsmodell könnte einfacher nicht sein (Abb. 2).

Zudem hält das Unternehmen konsequent an den schwedischen Wurzeln fest.

All dies wird durch den Markenauftritt reflektiert. Man nutzt die schwedischen Nationalfarben für einen starken und präsenten Auftritt. Die Markenpositionierung heißt folgerichtig „erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben“. Sie reflektiert sich in dem Slogan „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“. Die Idee wird auch auf die Mitarbeiter übertragen: Einfachheit, Begeisterung, Führung mal anders, Vielfalt oder Teamwork sind einige Beispiele für die konsequente Deklination einer starken Idee. Sie passen zu IKEA: „Einfachheit“ bezieht sich beispielsweise auf einfache und unkomplizierte Abläufe für Kunden und Mitarbeiter, „Vielfalt“ auf kreative Ideen, die Mitarbeiter einbringen können, und „Führung mal anders“ will hingegen gegenseitige Anregungen für beste Lösungen bewirken.

Wer das Geschäftsmodell nicht achtet, kann mit der Marke schnell in gefährliche Gewässer geraten. Die Allianz ist der Serviceversicherer und die Autorität im Markt. Das Geschäftsmodell reflektiert die Serviceidee, die sich nicht zuletzt in der großen Zahl der Mitarbeiter (30.000) und Vertreter (10.000) spiegelt. Hier stehen Aspekte des Sich-Kümmerns, der guten

Beratung und passender Serviceleistungen im Vordergrund und eben nicht der Preis. Natürlich kann es verführerisch sein, unter einer solch starken Marke ein Online-Angebot auf den Markt zu bringen, vor allem dann, wenn vorgerechnet wird, dass die Einführung einer neuen Online-Marke bis zu 80 Millionen Euro kosten könne. Doch wird ein solcher Schritt der Marke, ihrer Positionierung und dem Geschäftsmodell gerecht? Ist die Spreizung nicht zu stark? Die Allianz hatte es mit Allianz24 probiert und ist in einen Markt eingetreten, wo es schon gut profilierte Wettbewerber mit einfachen Geschäftsmodellen und kostengünstigen Angeboten gab. Das Abenteuer wurde mittlerweile beendet. Die Allianz scheiterte aufgrund der mangelnden Passung der Internetmarke mit der Positionierung. Allianz24 heißt in Deutschland nun AllSecur.

Ein gutes Geschäftsmodell lässt sich auf einem Blatt Papier darlegen. Eine klare Markenidentität und Markenpositionierung ebenfalls.

Bewahren heißt nicht beharren, sondern mit Augenmaß entwickeln.

Erfolg macht träge und satt. Nicht zuletzt deshalb meinte Herr Piech, dass der größte Feind für das weitere erfolgreiche Wachstum der Volkswagen AG im Unternehmen selbst zu suchen sei. Manche Manager und Unternehmenslenker sind achtsam, andere scheinen hingegen nur die positiven Seiten des Erfolgs zu sehen und werden unachtsam.

So sagte der Nokia Multimedia-Chef Vanjoki noch im Jahr 2008:

„Auf diesem Planeten gibt es knapp sieben Milliarden Menschen, und die meisten von ihnen haben noch nie etwas von Apple oder Google gehört. Nokia kennt hingegen fast jeder.“

Mangelndes Eingehen auf Kundenwünsche, fehlender Mut zur Innovation, Masse statt Klasse und Langsamkeit in der Produktentwicklung werden bestraft. Vor allem aber hat man die Einfachheit der Nutzung und den technologischen Vor-



Abb. 2: Geschäftsmodell des Einrichtungskonzerns IKEA

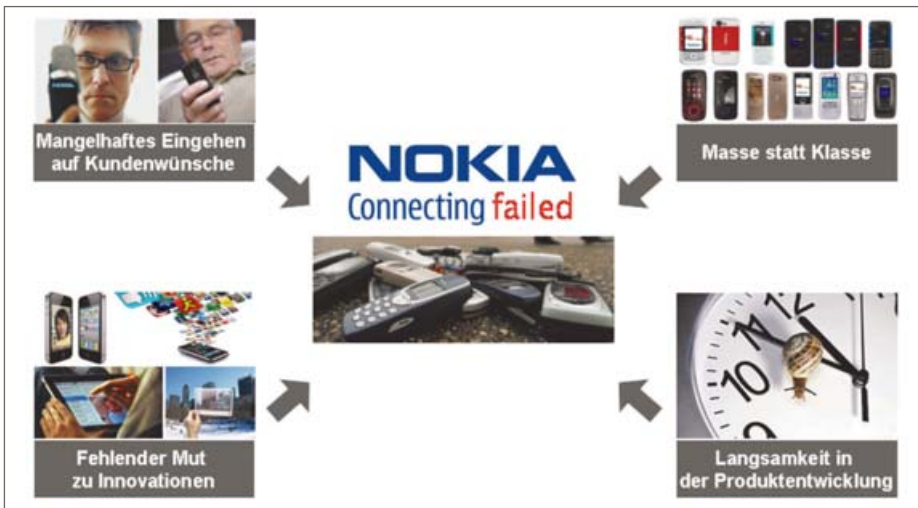


Abb. 3: Beispiel NOKIA

sprung nicht fortgeführt, sondern verwaltet und dadurch zwei wesentliche Markenassets an Wettbewerber verloren (Abb. 3).

Auch BMW könnte sich auf seinen Lorbeeren ausruhen. Hier stellt man sich jedoch den veränderten Rahmenbedingungen und gibt markenspezifische Antworten: Nachhaltigkeit und die Markenwerte Sportlichkeit und Dynamik stehen zunächst im Widerspruch zueinander. BMW hat mit Efficient Dynamics eine markenspezifische Antwort gefunden: Dynamik bei nachhaltig reduziertem Verbrauch. Es werden dazu sichtbare Signale gesetzt: vom Namen bis zum Cockpit. Im Cockpit wird bei dem Verbrauch durch einen blau hinterlegten Negativbereich gekennzeichnet, wann Efficient Dynamics beim Runtergehen vom Gas greift. Die Start-Stop-Automatik ergänzt das Ganze sinnvoll. Und der nächste Schritt steht mit dem BMWi schon vor der Tür, wo alle Aktivitäten rund um vollwertige Elektrofahrzeuge unter einem neuen markentypischen Branding zusammengefasst werden. Intern den Drive zu bewahren und die Marke situationsspezifisch zu interpretieren, führt zum Erfolg.

Profitables Wachstum kommt aus dem Kern, nicht aus der Peripherie.

Es ist interessant zu beobachten, wie viele Marken mit neuen Produkten und Services scheitern, die nicht aus dem Kern der Marke, sondern aus der Peripherie stam-

men. Natürlich ist es verführerisch, die Macht der Marke auch in der Peripherie zu nutzen, aber nützt es dem Unternehmen und der Marke? Starbucks bietet neuerdings Produkte im Handel an, ist dies der Kern der Marke oder die Peripherie? Ritter Sport ist bei allen Produkten auf dem Markt gescheitert, die nicht quadratisch waren. Manchmal kann der Kern recht eng sein. Doch was ist der Kern? Ist es Schönheit bei Nivea? Oder ist es die natürliche Pflege? Und was heißt dies für die Markenentwicklung? Die Frage nach dem Markenkern ist eine ganz Grundlegende: Sie rekurriert auf die strategischen Überlegungen und auf das, was diese in den Köpfen der Kunden bewirkt haben (Abb. 4).

Letztendlich sind es die Markenvorstellungen, die sich bei den Kunden gebildet

haben. Bei Nivea drehen sich diese beispielsweise um die Pflege, das Vertrauen, den Color-Code, die weiße Creme und den speziellen Duft. Auf dieser Basis wiederum wäre zu klären, wie weit man nun mit der Marke gehen kann, und ob durch den Kern weiteres Wachstum beschränkt wird. Bei Nivea war der Schritt von der natürlichen Pflege zur Schönheit sicherlich eine Erweiterung für Wachstum – oder zur besseren Rechtfertigung der dekorativen Kosmetik, die als letzte Produktgruppe dem Angebot hinzugefügt wurde. Zwischen dem perfekten Schönheitsideal von L’Oreal und der Initiative für wahre Schönheit von Dove sicherlich keine leichte Position.

Wenn man sich vom Kern entfernt, drückt sich dies häufig in Maßnahmen aus, die gegen den Kern verstoßen. Typisch dafür ist, dass man aus Sicht der Kunden auf der Wahrnehmungsebene zunehmend markenspezifische Merkmale ersetzt, entweder durch kategoriespezifische oder zielgruppenspezifische Merkmale. Die Gründe dafür sind immer dieselben: eine bessere Anpassung an die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Pretests geben einem zudem Recht: Dies ist bei Fokusgruppenbefragungen natürlich genau das, was die Zielgruppen wollen, damit sie den Nutzen des neu unter der Marke aufgenommenen Produktes auch besser „verstehen“.

Am Ende des Prozesses steht die Markenentleerung.

Fortsetzung folgt im nächsten Newsletter.

Autor: Esch, F.-R.



Abb. 4: Beispiel NIVEA