

Markenführung in drei Schritten

Markenführung und Innovation: Eine Liebe mit Hindernissen?

Ein fataler Fehlschuss, denn nur einige der Stellhebel der Markenführung vertragen überhaupt Innovation; gerade bei der Positionierung ist sie kontraproduktiv. Dieser Fachartikel will Chancen und Risiken einer innovationsgespickten Markenführung ausloten.

Phasen der Markenführung

Betrachten wir die Phasen der Markenführung, um zu klären, an welchen Stellen Innovationen sinnvoll sind. Der Markenführungsprozess erfolgt bei etablierten Marken strukturiert im Sinne einer Navigation: Zunächst wird bei A erfasst, wofür die Marke aus Sicht der relevanten Zielgruppen (natürlich insbesondere Kunden und Potenzialkunden) heute steht

und was sie im Markt erfolgreich macht bzw. Erfolgshindernisse sind. Danach wird bei B festgelegt, wo die Marke hin entwickelt werden soll, was quantitative Ziele wie Marktanteilszuwächse genauso umfasst wie der Markeninhalt, die Markenidentität bzw. Positionierung im Markt. Danach erfolgt der dritte Schritt: das Beschreiten des Weges zwischen der Ist- und der Soll-Situation: Ausgestaltung der Strategie, Umsetzung der Strategie an allen Berührungspunkten der Marke und allen Funktionen und Geschäftseinheiten des Unternehmens.

1. Wofür steht die Marke?

Selbst heute ist noch oft die Fokusgruppe bzw. die Gruppendiskussion marktforschendes Allheilmittel für unternehmerische Fragestellungen. So bewährt dieser qualitative Ansatz zur Vorstrukturierung eines Themas oder Gewinnung tiefenpsychologischer Einsichten ist, so wenig hat er bei der finalen Standortbestimmung der eigenen Marke zu suchen – zu klein die Stichprobe, zu beeinflusst durch Interviewer und Meinungsführer, zu sozial erwünscht die Antworten, als dass sie eine wertvolle Grundlage zur Markenführung bieten könnte. Zur Standortbestimmung braucht es «harte Daten» im Sinne einer quantitativen Analyse, die auch und gerade zur Argumentation mit dem Vorstand und Gewinnung der benötigten Mittel unablässig ist.

Marken stehen heute unter einem unglaublichen Innovationsdruck. Die Anzahl nicht nur neuer Produkte, sondern auch neuer Marken explodiert förmlich. Neu scheint per se sexy zu sein. Was liegt näher, als alle für den Kunden erfahrbaren Komponenten der Markenführung und auch die Positionierung regelmässig rundzuerneuern, um als innovative Marke zu gelten?

Dr. Christine Wichert



▲ Bedeutet «Innovation» im Automobilbereich neue technische Gadgets oder wird dies auch über ein schnittiges Design transportiert?

Innovationsgrundsatz

Interessanterweise wird hier vielleicht schon die erste Innovation aus Unternehmenssicht adressiert – die strukturierte Vorgehensweise in der Markenführung, statt sofort dem Zauber neuer Namen, Logos und kreativer Kampagnen zu erliegen, ohne zu wissen, wofür die Marke eigentlich stehen soll.

Markenführung ist ein strukturierter Prozess

Unternehmensstrategie

- Vision
- Mission
- Strategie
- Kultur



Marke
morgen

B

Schritt 2: Wo wollen wir hin?

- Markenvision & Ziele
- Markenidentität/Positionierung

A

Marke
heute

Schritt 3: Wie kommen wir dorthin?

- Markenstrategie
- Manifestation an Berührungspunkten
- Markenorganisation
- Leben der Marke
- Marketing Mix

Schritt 1: Wo stehen wir aus Sicht der Marke?

- Erfolgsfaktoren & Leistung
- Misserfolgskriterien

Fokusgruppen ade

Um die wahren Erfolgsfaktoren und auch potenziellen Misserfolgskriterien einer Marke gegenüber dem Wettbewerb zu ergründen und zu quantifizieren, befragt ein Marktforschungsinstitut in den wesentlichen, von der Strategie abgeleiteten Märkten potenzielle Kunden nach ihren Vorstellungen zu dieser Marke und den wichtigsten Wettbewerbsmarken. Dabei ist es wichtig, dass die Befragten nicht wissen, wer der Auftraggeber ist, um sozial erwünschte Antworten zu vermeiden. Ebenso ist es nötig, indirekt zu befragen, das heißt den Stellenwert eines Erfolgsfaktors empirisch abzuleiten und nicht offen danach zu fragen. Gerade bei emotionalen Themen (z.B. Preis, Stolz, Designvorlieben) ist das Antwortverhalten sonst oft verzerrt.

Häufig werden in traditionellen Analysen Sympathiewerte, qualitative Fussabdrücke, Eisberge oder skalenbezogene Markenwerte (wie die berühmten 100-Punk-

te-Frage) verwendet. So beliebt diese Darstellungen zweifellos sind, wird mit diesen Analyse- und Darstellungsmethoden jedoch nicht deutlich, wodurch die Kundenwahrnehmung überhaupt entstanden ist und welche Hebel es zu be-

dienen gilt, um sie nachhaltig zu beeinflussen. Zwar kann abgelesen werden, dass eine Marke etwa für Qualität, Dynamik oder Spass steht. Unklar bleibt aber oft, in welcher Reihenfolge diese Einzelfaktoren auf die Marke einzahlen und wie sie operationalisiert werden können. Bedeutet «Innovation» im Automobilbereich zum Beispiel notwendigerweise neue technische Gadgets oder wird dies auch über ein schnittiges Design transportiert?

Innovationsgrundsätze Methoden

Bei der Marktforschung nicht vom eigenen Heimatmarkt ausgehen, sondern vom strategischen Potenzial und unbedingt auf kulturelle Unterschiede achten. Nicht nur Kunden befragen, sondern auch Potenzialkunden. Indirekt den Stellenwert von Themen ermitteln, statt direkt nach Wichtigkeit fragen. Anonym vorgehen, um sozial erwünschte Antworten zu vermeiden. Quantitativ statt qualitativ.

Potenzial erschliessen

Eine Kausalanalyse, die Regressions- und Faktoranalyse kombiniert, ermöglicht es, rationale und emotionale Beweggründe für eine bestimmte Meinung zur eigenen Marke bzw. den konkurrierenden Marken zu verstehen, zusammenhängende Themengebiete zu identifizieren und auch in ihrem Einfluss zu gewichten. Auf dieser Basis wird die Markenstärke einer Marke über die aus-

Eine Markenidentität muss absolut wasserdicht sein: relevant für den Kunden und die, die es einmal werden sollen.



gewählten Länder und Zielgruppensegmente hinweg tatsächlich messbar. Auch treten globale und lokale Erfolgsfaktoren der Marke gegenüber dem Wettbewerb zutage sowie Länder bzw. Themenbereiche, bei denen die Marke in den Augen der Kunden noch nicht optimal abschneidet. Vom Heimatmarkt auszugehen ist beliebt, es gibt aber mehr als einen Erfolgsfaktor des Heimatmarktes, der irgendwo anders auf der Welt zum Misserfolgswort wird. So ist in der Schweiz Zurückhaltung geschäftsfördernd, wenngleich die Amerikaner und auch Deutsche positive Aggressivität schätzen. Europäer schätzen «Sexiness», Asiaten zeigen dafür Unverständnis, um nur einige Beispiele zu nennen.

So werden unerschlossenes Potenzial der Marke ebenso deutlich wie die «Regieanweisungen» für die Marken der Wettbewerber. Denn durch spieltheoretische Antizipation kann man mit solider Datengrundlage Annahmen treffen, was der Wettbewerber wohl als Nächstes zur Stärkung der eigenen Marke tut, hätte er denn Zugang zu den Daten der Marktforschung.

2. Wohin mit der Marke?

Zunächst gilt es zu erörtern, wofür überhaupt eine Markenidentität gebraucht wird. In erster Linie, um einen klaren Filter für die Markenführung zu haben, der alle unternehmerischen Aktivitäten lenkt, einen Rahmen, der Freiheitsgrade definiert, aber auch Grenzen steckt und eine Überdehnung der Marke verhindert. Dieser Rahmen ermöglicht erst, Markenkonformität von Massnahmen auf einen Blick zu erfassen. Eine Markenidentität stellt sicher, dass die Marke einheitlich verstanden, gelebt und wahrgenommen wird: und zwar als Unternehmen, Produkt und Dienstleistungen sowie in der Beziehung zu seinen Geschäftspartnern.

Eine Markenidentität muss absolut wasserdicht sein: relevant für den Kunden und die, die es einmal werden sollen. Sie ist nachhaltig und antizipiert langfristige Trends, ist in ihrer Kombination ein-

zigartig und anders als die Konkurrenz – und damit schwer zu kopieren. Eine Markenidentität muss gelebt werden können, damit sie sowohl glaubhaft als auch authentisch wirkt. Grundvoraussetzung hierfür ist eine möglichst hohe Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie – denn Markenstrategie ist mit ihr aufs Engste verwoben.

Die Markenidentität hat ein Herz, eine Mission, auf die alles ausgerichtet ist. Getrieben wird sie durch einige Werte, meist zwei bis drei, den sogenannten Markenwerten, die ihrerseits durch verschiedene Facetten operationalisiert und durch Produkte, Dienstleistungen, Initiativen, Konzepte, Systeme mit Leben gefüllt werden. Liegt die Markenidentität mit all diesen Charakteristika einmal vor, lässt sich daraus die Strategie zielorientiert ableiten. Aber was eignet sich zur Positionierung, muss es nicht gerade bei Schweizer Premium-Marken die Innovation sein?

Ungeeigneter Markenkern

Der Markenkern ist als Inbegriff der Kundenerfahrung mit der Marke zu sehen, sozusagen als ihre Mission zu sehen, bei BMW beispielsweise das Thema «Freude». Im deutschsprachigen Raum und insbesondere bei Schweizer Unternehmen steht die Innovation hoch im Kurs, auch und gerade als Markenkern. Doch Innovation ist kein Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Erzielen eines Kundennutzens. Dies bestätigen zahlreiche empirische Untersuchungen. Verdeutlichen lässt sich dies an einem Produktbeispiel. Man stelle sich vor, ein Automobilhersteller bewirbt eine klingende Einparkhilfe als Innovation. Nutzen ist nicht die Innovation per se «Ich habe etwas Neues von Autohersteller xyz», sondern vielmehr die Tatsache, ohne Genickverrenkung einparken zu können (übrigens nicht nur für Frauen). Genau so verhält es sich bei Marken – Innovation ist Zweck zu einer Nutzen stiftenden Mission.

Es gibt einige neue Themen im Sinne von Kundennutzen, die in der Gunst der Kunden steigen, egal ob im Konsumgüter-

Regelbrüche sinnvoll für neue Marken in gesättigten Branchen

	Konvention	Bruch
	Kleine Zielgruppe/teure Flüge	Billiges Fliegen für jedermann
	Technologische Produkte vermarkten Produktvorteile	Design verkauft
	Mode verkrachtet max. 4 Saisons	Unzählige, kurzfristig geschaffene Kollektionen
	Staubsauger haben Beutel wie Kängurus	Staubsauger ohne Beutel mit mehr Saugkraft
	Girokonten kosten, höchstens sind sie umsonst	Girokonto zahlt jeden Monat einen Euro
	Das Kleinwagensegment ist rational und preisgetrieben	Emotionale Premium-Marke

oder Industriegüterbereich: So steht zum Beispiel Einfachheit hoch im Kurs und Nähe bzw. Regionalität, zwei Konzepte, die noch vor zwanzig Jahren wenig Aussicht auf Erfolg gehabt hätten. Für die Bedienung des Fahrkartenautomaten der Deutschen Bahn hat man das Gefühl, man hätte vorher über die Bedienoberfläche promoviert haben müssen, wo man früher einfach und effizient sein Ticket am Schalter bekam. Und das nahe Thurgauer Molkeschwein wirkt viel attraktiver als irgendein anonymes Schwein aus Zentraleuropa, wenn wir es verspeisen. Aber egal welche Positionierung gewählt wird, sie muss relevant sein und vor allem authentisch gelebt werden. Im Zeitalter von web 2.0 werden Versprechen, die gegeben, aber nicht gehalten werden, sehr schnell abgestraft.

Unterschiedliche Eignung

Welche Rolle spielen Innovationen im Rahmen der Positionierung überhaupt? Innovationen rechtfertigen industrieweit Preisprämien, sind aber von Branche zu Branche unterschiedlich geeignet, in die Markenidentität aufgenommen zu wer-

den. Man denke einmal an Branchen, die kurze Innovationszyklen haben wie Digitalkameras in der Unterhaltungsindustrie oder Pigmente in der Chemie. Innovationen sind dort so selbstverständlich wie die vier Räder am Automobil. So unsinnig ist dann auch die Positionierung über Innovationen, weil es zahlreiche Anbieter gibt, die diese Innovationen auf ho-

hem Niveau erbringen. Heisst das, dass Innovationen unwichtig sind? Nein, nur eben nicht mehr differenzierend, sondern *Conditio sine qua non*. Differenzierung zum Wettbewerb ist jedoch einer der Kernansprüche einer gelungenen Positionierung. Hingegen spielen Innovationen bei kommoditisierten Märkten wie Reis, Salz, Vitaminen eine sehr grosse Rolle. Nur durch sie wird eine Preisprämie ermöglicht.

Innovationsgrundsätze Positionierung

Innovationen sind nicht Selbstzweck oder Mission einer Marke, sondern immer Mittel zum Erfüllen der Nutzen stiftenden Mission. Innovationen sind je nach Branche unterschiedlich bis hin zu gar nicht mehr differenzierend. Neue Marken oder solche mit schwachem Image reüssieren durch gezielte Regelbrüche im Markt. Positionierungen müssen nicht zwangsläufig emotional sein, die guten alten rationalen Werte werden in der Positionierung wieder wichtiger.

So reüssiert der Basler Ableger der holländischen DSM (ehemals Roche Vitamine) dadurch, dass das in Europa gefertigte Vitamin C als «Premium C» angeboten wird. Der Standortvorteil wird in Zeiten chinesischer Qualitäts-Skandale zum ausschlaggebenden Kriterium, ruhig schlafen zu können (ein echter Kundennutzen!).

Grenzen der Emotionalität

Die beliebtesten Positionierungsthemen waren in den vergangenen Jahren emotional. Dies hatte einen guten Grund, denn die Hirnforschung zeigte, dass Emotionen den nötigen Kick zum Kauf auslö-



◀ Grosse unternehmerische Erfolge beginnen häufig mit einem Regelbruch, der sich auch in der Markenpositionierung widerspiegelt.

sen und die Ratio nur die Vorstufe dazu liefert, nämlich ein Produkt oder eine Dienstleistung überzeugend zu finden. Es führte dazu, dass Emotionen – allen voran Liebe und Leidenschaft – auch ausserhalb des «Viagra-Produktspektrums» grossen Anklang fanden. Bei einer aktuellen Sloganrecherche zeigen sich derzeit beispielsweise fünfmal mehr Slogans mit «Liebe» als mit «Zuverlässigkeit». In Zeiten, in denen die scheinbar langweiligen Versprechen wie Qualität und Zuverlässigkeit aber auch von einstigen Markensäulen in der Brandung nicht mehr erfüllt werden (z.B. Siemens, Weltbank, Sony, Mattel, um nur einige zu nennen), gewinnen diese guten alten Grundtugenden wieder enorm an Wert. Dies lässt sich auch empirisch bestätigen, so dass anzunehmen ist, dass rationale Positionierungen – die den deutschsprachigen Unternehmen ohnehin besser liegen – wieder zunehmen werden.

Stärke durch Regelbruch

Grosse unternehmerische Erfolge beginnen häufig mit einem Regelbruch, der sich auch in der Markenpositionierung widerspiegelt. Man denke an Dyson, den ersten Staubsauger ohne Känguruartigen Beutel. Oder den schnuckeligen Mini, das erste Premium-Angebot in der

Kleinklasse. Oder Zara, die die festgelegte Anzahl an saisonalen Modedesigns revolutionierte. Besser noch die deutsche Commerzbank-Tochter comdirect, deren Girokonten den Besitzer jeden Monat mit einem geschenkten Euro beglücken, statt zu kosten. Davon können die Schweizer Kunden nur träumen!

Eben diese comdirect, das bewunderte Enfant Terrible der deutschen Bankenszene, hat den regelmässigen Regelbruch in seiner Markenidentität verankert. Aber eben nicht per se, sondern nur dann, wenn er mit einem fühlbaren Nutzen für seine Kunden einhergeht. So zum Beispiel zeigt sie überraschende Höchstleistung ganz klassisch durch das am besten verzinste Tagesgeldkonto mit voller Einlagensicherung. Oder innovativer die Kombinationsorder «One cancels other», bei der zwei Aufträge abgegeben werden, je nach Börsenentwicklung aber nur der für den Kunden vorteilhafte ausgeführt wird. Selbst ein Lindt-Schokoriegel-spuckender Bankomat scheint bei dem Unternehmen möglich. Es bleibt dabei festzuhalten, dass eine Regelbrechende, also revolutionäre Positionierung nur in zwei Fällen Sinn macht: bei neuen Marken in gesättigten Märkten sowie bei Marken, deren Image rettungslos im Argen liegt.

3. Die Implementierung

Die Innovation in der Markenführung liegt zum einen darin, das Thema aus Substanzsicht, statt der Oberfläche zu betrachten. Versprechen dürfen nicht nur kreativ kommuniziert, sondern nachhaltig umgesetzt werden. Sprich die Umsetzung einer Strategie bedeutet nicht «jetzt fahren wir mal eine Kampagne», sondern erfordert Bereitschaft, selbst eingefahrene Verhaltensweisen nachhaltig im Sinne des Versprechens zu ändern. Denn nichts wirkt markenschädigender als ein attraktives, kreativ kommuniziertes Versprechen, das später gar nicht eingelöst wird. Denken wir an die Deutsche Bank: Leistung aus Leidenschaft, das tönt attraktiv. In der Warteschlange am Counter erfahren wir jedoch oft etwas ganz anderes.

Eine gute Positionierung sollte langfristig beibehalten und im Sinne eines immer wieder neu eingelösten Versprechens gelebt werden. Ist es dabei nicht unmöglich, innovativ zu sein? Geeignete Innovationen in der Markenführung sind vielfältig. Natürlich denkt man zuerst an neue Produkte im Portfolio mit neuen Eigenschaften und Funktionalitäten. Das Gesicht der Innovation ist jedoch auch häufig das Design bzw. die Verpackung, die aus Konsumentensicht sogar durch-

schlagender Veränderungen signalisieren kann als die Produkbsubstanz (man denke an die – im Schweizer Markt unglücklichen – Verpackungsinnovationen von Cailler oder den maskulin-performanten Werkzeugkoffer von Hilti).

Aber auch Produkte dürfen neu, gar revolutionär sein, Formate und Vertriebskanäle, Werbemedien und Preisstrukturen. Neue Formate wie Gratiszeitungen, neue Produkte wie Gesundes bei McDonalds, neue Vertriebskanäle wie Baby-Showerpartys oder Preisstrukturen wie Flat-Fees – das alles ist möglich, solange das Markenversprechen konstant bleibt. McDonalds bietet nun zwar Salate und Quarkspeisen neben Burgern und Fritten, aber die Mission «Fast Food» bleibt nach wie vor bestehen, sie wird nur modern interpretiert. Das kommunizierte und gelebte Versprechen einer Marke sollte solange konstant sein, bis die Strategie verändert wird oder ein Strukturbruch die Branche erschüttert, wie zum Beispiel die Digitalisierung der Welt der Fotografie.

Keine neue Positionierung

Innovative Produkte ja, neue Positionierung nein. Es funktioniert genau wie beim Menschen: Obwohl dieser die Frisuren und Kleider wechselt, Freunde auswechselt und neue Hobbys ergreift, bleibt seine Persönlichkeit in der Regel doch ein Leben lang die gleiche. Diese ändert sich nur, wenn es überraschende externe Schocks gibt: Im schlimmsten Fall ist hierbei an den Tod eines eigenen Kindes, im schönsten an einen Musicstar- oder Lottogewinn zu denken. Die eigene Markenidentität dient als Leitlinie für die eigenen Innovationsbestrebungen: Mithilfe ihrer Mission und den Markenwerten und -facetten kann schon in einer frühen Phase geprüft werden, ob Ideen markenkonform sind bzw. die Marke stärken. Denn Innovationen sollen nicht nur im Markt ein entsprechendes Potenzial finden, sondern auch zur eigenen Positionierung passen, um die Marke weiter zu schärfen und zu stärken. Mithilfe einer einfachen Positionierungs-Checkliste wird überprüft, ob angedachte Ideen «on oder off brand» sind.

Inspiration können dabei auch Unternehmen anderer Branchen bieten, denn die Markenidentität ist meist nur in der eigenen Branche einzigartig. Man stelle sich eine Lifestyle-Premium-Marke vor, die über Design, Innovation, hohen Qualitätsanspruch mit einer einfachen Bedienung positioniert ist: Das könnte Apple sein, richtig? Es könnte aber auch Nespresso sein oder der neue Mini. Und in der Tat kann jede dieser Marken viel von der jeweils anderen lernen, auch wenn jede für sich schon erfolgreich ist. Warum sich nicht auch einmal branchenübergreifend inspirieren und schauen, was diese Marken erfolgreich macht und was sich auf die eigene Marke übertragen lässt? Man wird erstaunt sein, wie viele Gemeinsamkeiten es gibt.

Innovationsgrundsätze Implementierung

Innovative Bestandteile darf es im gesamten Marketing-Mix geben: von Produkten, Preisstrukturen, Kanälen zu Kommunikationsmitteln. Aber bei der langfristigen Positionierung sind Änderungen tabu. Die Positionierung dient zudem als Filter zur Bewertung neuer Ideen. Inspiration kommt von Marken, die in anderen Branchen mit einer ähnlichen Markenidentität reüssieren.

Seminar

Die Autorin führt am 23. November 2007 und 28. März 2008 im Dreiländereck in Dornbirn (Vorarlberg/Österreich) das Seminar «Optimale Markenpositionierung» durch. Detaillierte Informationen unter www.logibrand.com/markenseminare.php. Anmeldung unter markenwissen@logibrand.com. Dr. Christine Wichert ist überdies Autorin des Buches «Die Logik der Marke», erschienen im Gabler Verlag 2005 (ISBN 978-3-834900302, CHF 66.50).

Fazit

Innovationen und Markenführung, das ist eine grosse Liebe zweier gegensätzlicher Partner, mit abwechslungsreichen Aktivitäten (Marketing-Mix) in einer sehr stabilen Beziehung (Markenpositionierung). So nötig Produkt- und sonstige Innovationen für eine aktuelle Marke sind, so stabil muss das gegebene Versprechen für den Kunden sein. Denn dieser muss Vertrauen in die Marke gewinnen. Und dies entsteht nur durch Kontinuität in der Aussage sowie im Verhalten – ganz wie in einer menschlichen Partnerschaft. 

Porträt

Die Autorin absolvierte ein betriebswirtschaftliches Studium an der Goethe Universität in Frankfurt am Main. Es folgten ein M.B.A. an der University of Wisconsin, USA, zahlreiche Stipendien und Auszeichnungen, bevor sie in Frankfurt in Ökonometrie promovierte. Die wichtigsten Stationen ihrer beruflichen Tätigkeit sind Consultant und Projektleiterin bei der Boston Consulting Group in München und Seoul (Korea), General Manager Markt- und Trendforschung bei der BMW Group in München, Vice President Brand & Image bei Airbus in Toulouse, Senior Vice President Brand Management bei Hilti in Schaan. Heute ist sie Geschäftsführerin der Logibrand GmbH und Hochschuldozentin für Markenführung an der Fachhochschule für angewandte Wissenschaften in St. Gallen.

Kontakt

Dr. Christine Wichert
Geschäftsführerin



Logibrand GmbH
Wislistrasse 2c
CH-9442 Berneck
Tel. +41 (0)71 740 11 73
wichert@logibrand.com
www.logibrand.com