

Strategisches Markenmanagement

Marken führen Teil 1.

1. Einführung

Marken entwickeln sich nicht von alleine. Marken sind keine statischen Konstrukte, sie leben und müssen sich entwickeln, wie ihre Umwelt und ihre verschiedenen Anspruchsgruppen. Dazu bedarf es einer strategischen Markenführung.

Diese Erkenntnis hat Branding zum Thema in vielen Führungsetagen gemacht. Das strategische Management der Marken hat heute werttreibenden Charakter für das Unternehmen, da nicht selten der (immaterielle) Markenwert 50 und mehr Prozent des Unternehmenswertes ausmachen kann.

Die vergangenen Jahre waren gekennzeichnet durch ein immer stärkeres Auseinanderdriften des in der Jahresrechnung ausgewiesenen Eigenkapitals und der Börsenkapitalisierung von Unternehmen. So entsprach gemäss einer Studie von rund 10'000 börsenkodierten Unternehmen der Buchwert im Jahr 1978 noch durchschnittlich 95% von deren Börsenkapitalisierung. 1999 lag sie nur noch bei rund 20%. Diese Entwicklung lässt sich auch leicht aus den im Rahmen von Unternehmenskäufen bezahlten Goodwill-Beträgen (der Differenz zwischen dem Wert der bilanzierten Nettoaktiven und dem Kaufpreis) darstellen, welche immer grössere Ausmasse angenommen haben.

Die Markenführung und -positionierung hat deswegen strategischen Charakter, weil sie die Grundlage für darauf abgestimmte kommunikations-, distributions- und preispolitische Konzeptionen bildet.

Die Markenpositionierung ihrerseits ist wesentlicher Bestandteil einer systematischen Kunden- und Wettbewerbsorientierung.

2. Markenpositionierung

Die Marke lebt hauptsächlich vom inneren Bild, vom wahrgenommenen Markenkern. Das Marken-Bild wird in der Psyche des Menschen komponiert.

Nicht die Marke, sondern die Vorstellung von der Marke ist die Folge dessen, was wir Wahrnehmung nennen. Die Marke lebt demzufolge durch ihre Kunden.

Zwischen der Marke und uns haben wir die Wahrnehmung geschoben, wodurch Marke und persönliche Erfahrung eine schöpferische Symbiose eingehen.

3. Authentic Branding

Der Aufgabe, diesen Markenkern zu definieren und diesen (möglichst) für alle fünf Sinne als Marken-Bild erlebbar zu machen, hat sich das „Authentic Branding“ verschrieben, da die Marke ihren Sinn allein durch die (fünf) Sinne erhält.

Die Kompositions-Elemente des Marken-Bildes:

3.1 Das Riechen (olfaktorisch) und das Schmecken (gustatorisch)

Besondere Energie zeigt die Marke in ihrem Duft und in ihrem Geschmack.

Geruch und Geschmack sind wichtige Komponenten im Vorstellungsganzen „Marke“.

3.2 Das Berühren (taktil)

Der bildende Charakter des Wahrnehmens wird u.a. durch das taktile Vermögen wirksam.

Berühren ist sinnhaftdeutendes Erkennen.

3.3 Das Hören (akustisch)

Die Marke hat viele Lebensimpulse, ein wichtiger ist der Klang.

Die menschliche Wahrnehmung schluckt diese Geräusche nicht einfach, sondern bindet sie ein in Wahrnehmungszusammenhänge. Trend: Unternehmen setzen zunehmend akustische Markenzeichen, sog. Corporate Acoustics, ein.

3.4 Das Sehen (visuell)

Bei der Informationsaufnahme bevorzugen die Menschen Bilder, weil diese einfacher als Sprache ohne grosse kognitive Kontrolle aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden.

Das Bild hat eine Autorität über die Vorstellungskraft gewonnen, die das gedruckte Wort gestern hatte und das gesprochene davor. Entscheidend ist es, die Markenpositionierung erkenn- und erlebbar durch Bilder umzusetzen. Diese sog. Schlüsselbilder sind das visuelle Extrakt der Positionierungsbotschaft.

4. Markenstrategische Optionen

4.1 Einzelmarkenstrategie

Für jedes Produkt wird eine eigene Marke geschaffen, die jeweils nur ein Marktsegment besetzt. Beispiele: Henkel im Wäschepflegebereich; Persil als Vollwaschmittel, Fewa als Feinwaschmittel, Wipp Express Plus als Kaltwaschmittel.

Vorteile:

Man baut für jede Marke ein unverwechselbares Profil auf. Das Problemlösungsprofil der Marke wird optimal auf das Bedürfnisprofil der Konsumenten abgestimmt.

Nachteile:

Die Einzelmarke hat in allen Lebenszyklusphasen alleine die Marketingaufwendungen zu tragen.

4.2 Mehrmarkenstrategie

Es werden hier mindestens zwei Marken in einem Produktsegment geführt. Absicherung durch Wettbewerb „im eigenen Haus“ bildet eine zentrale Zielsetzung dieser Strategie.

Beispiele: Die Marken Rama, Flora, Soft, SB, Sanella, Bonella, Du Darfst, Becel und Lätta von Unilever decken auf diese Weise das Margarine Sortiment weitgehend ab.

Vorteile:

Bei abnehmender Markentreue wird angestrebt, die Markenwechsler mit eigenen Marken zufrieden zu stellen, anstatt sie an die Konkurrenz zu verlieren. So kann durch das Einführen einer „Kampfmarke“ die übrigen Unternehmensmarken aus einem Preiskampf herausgehalten werden.

Nachteile:

Durch die Einführung immer neuer Marken werden nur kleine Umsatzzuwächse und geringe Gewinne erwirtschaftet. „Kannibalisierung“ der eigenen Marken. Gefahr der Übersegmentierung, d.h. die Teilung des Gesamtmarktes in zu viele Teilmärkte.

4.3 Markenfamilienstrategie

Unter einer Marke werden mehrere verwandte Produkte geführt.

Beispiele: Hinter der Marke Nivea von Beiersdorf stehen Produkte wie Allzweckcreme, Körpermilch, Sonnencreme, Haarshampoo, Duschgel, Rasierschaum, Aftershave und Deo. Beim Springer Verlag die Marken Bild, Sport Bild, Auto Bild, Bild der Frau.

Dies setzt voraus, dass für die Produkte der Markenfamilie ähnliche Marketingmixstrategien und ein gleichwertiges Qualitätsniveau vorliegen.

So müssen zum Beispiel. Die Erzeugnisse von Nivea in den einzelnen Teilmärkten eine eigene

Markenpersönlichkeit widerspiegeln, müssen jedoch alle das gleiche Nutzenversprechen der Pflege und der Milde erfüllen.

Vorteile:

Verringerung des Floprisikos bei Neuprodukten und schnellere Akzeptanz in Handel bzw. bei den Konsumenten. Durch eine starke Markenbindung wird ein preispolitischer Spielraum geschaffen.

Nachteile:

Badwill-Transfer; negative Ausstrahlungseffekte von einer Marke zu den anderen Marken der Markenfamilie. Höherer Abstimmungsbedarf bezüglich des Marketingmix der einzelnen Marken.

4.4 Dachmarkenstrategie

Hier werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst. Der Firmenname wird zur Marke.

Beispiele: BMW, Volvo, Apple, IBM, Microsoft, Xerox, Kodak, Pelikan, Pfanni.

80% aller als Bild- oder Wortmarke registrierten Dienstleistungsmarken stellen Dachmarken dar.

Vorteile:

Das Floprisiko der Neuprodukteinführung wird gesenkt. Akzeptanz bei Handel und Konsumenten wird schneller erreicht. Es ist möglich, eine unverwechselbare Unternehmensidentität und ein differenziertes Unternehmensimage aufzubauen. Das Unternehmensimage lässt sich durch eine innovative Markenpolitik leichter aktualisieren. Alle Produkte können zur Profilierung der Dachmarke beitragen.

Nachteile:

Es besteht die Gefahr der Markenerosion, wenn die Konsumenten den Kompetenzanspruch des Unternehmens nicht mehr für alle Marken akzeptieren. Hoher Koordinationsbedarf. Negative Ausstrahlungseffekte.